

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489577>







CA1  
FN  
E77



151



# Agriculture and Agri-Food Canada

2011-12  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

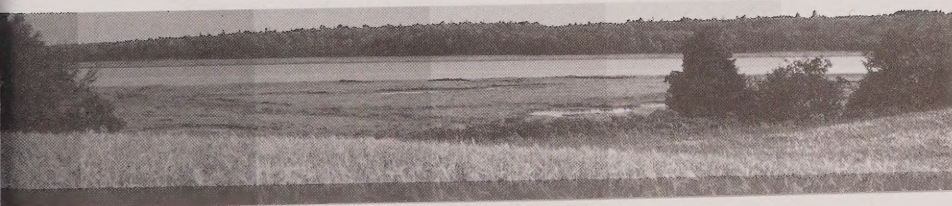
Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# **Agriculture and Agri-Food Canada**

## **2011-12 Estimates**

### **Part III – Report on Plans and Priorities**







# Table of Contents

<b>Minister's Message</b> .....	<b>1</b>
<b>Section I: Departmental Overview</b> .....	<b>3</b>
<b>Raison d'être</b> .....	<b>3</b>
<b>Responsibilities</b> .....	<b>3</b>
<b>Strategic Outcomes and Program Activity Architecture</b> .....	<b>4</b>
Strategic Outcomes .....	4
Program Activity Architecture .....	5
<b>Planning Summary</b> .....	<b>6</b>
Planning Summary Tables .....	6
<b>Contribution of Priorities to Strategic Outcomes</b> .....	<b>8</b>
<b>Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy</b> .....	<b>12</b>
<b>Risk Analysis</b> .....	<b>13</b>
<b>Expenditure Profile</b> .....	<b>16</b>
<b>Departmental Spending Trend</b> .....	<b>16</b>
<b>Estimates by Vote</b> .....	<b>17</b>
<b>Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes</b> .....	<b>19</b>
<b>Strategic Outcome 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector</b> .....	<b>19</b>
Program Activity 1.1: Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement .....	19
Program Activity 1.2: On-Farm Action .....	21

## **Strategic Outcome 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk . . . . . 22**

Program Activity 2.1: Business Risk Management . . . . .	23
Program Activity 2.2: Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems . . . . .	25
Program Activity 2.3: Trade and Market Development . . . . .	26
Program Activity 2.4: Regulatory Efficiency Facilitation . . . . .	28
Program Activity 2.5: Farm Products Council of Canada . . . . .	30

## **Strategic Outcome 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector . . . . . 31**

Program Activity 3.1: Science, Innovation and Adoption . . . . .	32
Program Activity 3.2: Agri-Business Development . . . . .	33
Program Activity 3.3: Rural and Co-operatives Development . . . . .	34
Program Activity 3.4: Canadian Pari-Mutuel Agency . . . . .	36

## **Program Activity 4.1: Internal Services . . . . . 37**

## **Section III: Supplementary Information . . . . . 39**

### **Financial Highlights . . . . . 39**

### **Supplementary Information Tables . . . . . 40**

## **Section IV: Other Items of Interest . . . . . 41**

### **Sustainable Development . . . . . 41**



# Minister's Message

With deep roots in our history and heritage, Canada's agriculture industry has evolved into a modern, dynamic, export-oriented sector that excels in a highly competitive environment.

Canada's agriculture industry is a powerful engine for economic growth. Our innovative, competitive farmers and food processors drive a value supply chain that last year generated \$154 billion in domestic food and beverage consumer sales, exported \$35 billion in agriculture and food products, and employed more than 2 million Canadians, while contributing 8% to our GDP.

Long term, the outlook for Canada's agriculture sector is bright, with a growing world population and increasing demand for high-quality products. Blessed with an abundance of natural resources and a keen business sense, the Canadian agriculture industry is well positioned to thrive in this dynamic new global marketplace.

To get there, our Government remains focused on driving sustainable opportunities with targeted, strategic investments under Canada's Economic Action Plan. By investing in innovation through programs that encourage adaptability, competitiveness, and deliver real results to the farm gate, we are making the entire value chain stronger for the long term. A stronger industry will, in turn, entice younger farmers to get established, develop capacity and skills and become even more entrepreneurial leaders.

Together with industry, we continue to reinvigorate our trade opportunities and secure new market access. While defending Canada's system of supply management, we are aggressively pursuing bilateral and multilateral free trade agreements to make sure Canadian farmers have a level playing field in global markets.



**The Honourable  
Gerry Ritz, P.C., M.P.**

Here at home, Canadian farmers are benefiting from flexible, proactive programs under the *Growing Forward* agriculture policy framework. These investments are helping farmers remain competitive and increase their profitability while managing their business risks. We are now sitting down with industry to shape a new policy framework for agriculture by 2013, when the current suite of programs concludes.

Agriculture and Agri-Food Canada and the entire Portfolio remain committed to helping farmers deal with immediate pressures of today, while capturing the exciting opportunities of tomorrow. I know that by continuing to work together we can make a difference for our farmers, rural communities and all Canadians.

A stylized, handwritten signature of Gerry Ritz in dark ink.

The Honourable Gerry Ritz  
Minister of Agriculture and Agri-Food and  
Minister for the Canadian Wheat Board





# Departmental Overview

## Raison d'être

The Department of Agriculture and Agri-Food Canada (AAFC) was created in 1868 – one year after Confederation – because of the importance of agriculture to the economic, social and cultural development of Canada. Today, the Department helps ensure the agriculture, agri-food and agri-based products industries can compete in domestic and international markets, deriving economic returns to the sector and the Canadian economy as a whole. Through its work, the Department strives to help the sector maximize its long-term profitability and competitiveness, while respecting the environment and the safety and security of Canada's food supply.

## Responsibilities

AAFC provides information, research and technology, and policies and programs to help Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector increase its environmental sustainability, compete in markets at home and abroad, manage risk, and embrace innovation. The activities of the Department extend from the farmer to the consumer, from the farm to global markets, through all phases of producing, processing and marketing of agriculture and agri-food products. In this regard, and in recognition that agriculture is a shared jurisdiction, AAFC works closely with provincial and territorial governments.

AAFC's mandate is based upon the *Department of Agriculture and Agri-Food Act*. The Minister is also responsible for the administration of several other Acts, such as the *Canadian Agricultural Loans Act*. A list of these Acts is available at: [www.agr.gc.ca/acts](http://www.agr.gc.ca/acts).

The Department is responsible for ensuring collaboration among the organizations within the Agriculture and Agri-Food Portfolio; this means coherent policy and program development and effective cooperation in meeting challenges on cross-portfolio issues. The other portfolio organizations include: the Canadian Dairy Commission; the Canadian Food Inspection Agency; the Canadian Grain Commission; Farm Credit Canada; Canada Agricultural Review Tribunal; and the Farm Products Council of Canada. For more information on these portfolio organizations, visit [www.agr.gc.ca/portfolio](http://www.agr.gc.ca/portfolio). AAFC also includes the Canadian Pari-Mutuel Agency, a special operating agency that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada.

AAFC provides the overall leadership and coordination on federal rural policies and programs through Canada's Rural Partnership, and supports co-operatives to promote economic growth and social development of Canadian society. Through the Rural and Co-operatives Development program activity, AAFC coordinates the Government's policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. This program activity also facilitates the development of co-operatives which help Canadians and communities capture economic opportunities.

The Department also supports the Minister in his role as Minister for the Canadian Wheat Board.

# Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

## Strategic Outcomes

To effectively pursue its mandate and make a difference to Canadians, AAFC's policies and programs are designed to achieve the following three Strategic Outcomes (SO):

### **SO 1 An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector**

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada, including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions, and the exploration of new economic opportunities, will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

### **SO 2 A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk**

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy, high-quality and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and improved regulatory processes contribute directly to the economic stability and prosperity of Canadian farmers and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

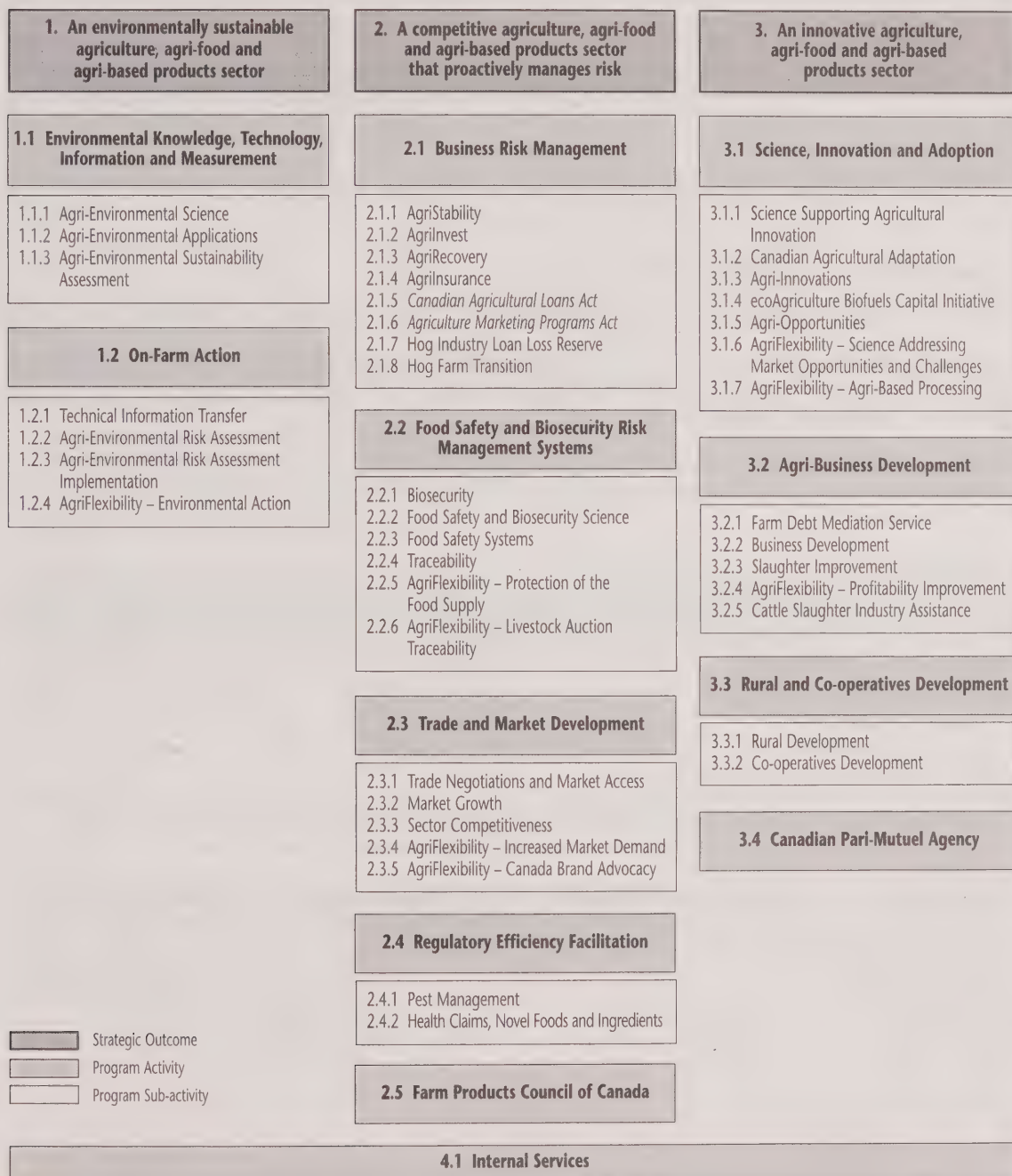
### **SO 3 An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector**

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness, and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.



## Program Activity Architecture

The graphic below displays AAFC's Program Activities and Program Sub-Activities that comprise its Program Activity Architecture (PAA). This PAA reflects how the Department allocates and manages its resources and makes progress toward its Strategic Outcomes.



## Planning Summary

The following table provides a summary of total planned spending for AAFC over the next three fiscal years. For an explanation of the annual variation in spending displayed in this table, please refer to the discussion of the departmental spending trend in the Expenditure Profile subsection.

### Financial Resources (\$ millions – Net)

2011-12	2012-13	2013-14
3,099.0	1,989.9	1,508.2

The following table provides a summary of the total planned human resources for AAFC over the next three fiscal years, which is based on the Department's existing workforce.

### Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs)<sup>1</sup>

2011-12	2012-13	2013-14
6,223	6,212	6,201

## Planning Summary Tables

The following tables present: a summary of performance indicators and targets by Strategic Outcome; forecasted spending for 2010-11 by program activity; and planned spending over the next three fiscal years by program activity.

(\$ millions – Net)

SO 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector					
Performance Indicators		Targets			
Soil Quality Agri-Environmental Index*		81 by Mar 31, 2030			
Water Quality Agri-Environmental Index*		81 by Mar 31, 2030			
Air Quality Agri-Environmental Index*		81 by Mar 31, 2030			
Biodiversity Quality Agri-Environmental Index*		81 by Mar 31, 2030			
Note: Biodiversity Quality Agri-Environmental Index based on a single Agri-Environmental Indicator (Wildlife Habitat Capacity Change on Farmland)					
* The indices listed measure agri-environmental progress in each of the four key areas of soil, water, air, and biodiversity. The scale for these indices is: 0-20 = Unacceptable; 21-40 = Poor; 41-60 = Average; 61-80 = Good; and 81-100 = Desired. A target of 81-100, with a stable or improving trend, represents the desired value for the sector's performance.					
Program Activity	Forecast Spending 2010-11 <sup>2</sup>	Planned Spending <sup>3</sup>			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-12	2012-13	2013-14	
Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	62.7	59.8	56.2	28.5	A Clean and Healthy Environment <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01">http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01</a>
On-Farm Action	156.1	156.8	134.8	59.0	
<b>Total for SO 1</b>	<b>218.8</b>	<b>216.6</b>	<b>191.0</b>	<b>87.5</b>	

(\$ millions – Net)

<b>SO 2: A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk</b>					
<b>Performance Indicators</b>		<b>Targets</b>			
Percentage increase in Gross Domestic Product (GDP) in constant dollars (2002) for the agriculture and agri-food sector (consisting of primary agriculture and food, beverage and tobacco processing, including seafood processing)		10% increase by Mar 31, 2013 from the 2009 baseline			
<b>Program Activity</b>	<b>Forecast Spending 2010-11<sup>2</sup></b>	<b>Planned Spending<sup>3</sup></b>			<b>Alignment to Government of Canada Outcomes</b>
		2011-12	2012-13	2013-14	
Business Risk Management	2,318.5	1,899.2	878.6	879.2	Strong Economic Growth <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01">http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01</a>
Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	158.2	101.2	87.0	20.5	
Trade and Market Development	126.0	139.1	114.9	60.9	
Regulatory Efficiency Facilitation	26.9	35.9	36.0	12.8	
Farm Products Council of Canada	2.9	2.7	2.7	2.8	
<b>Total for SO 2</b>	<b>2,632.4</b>	<b>2,178.1</b>	<b>1,119.3</b>	<b>976.2</b>	

(\$ millions – Net)

<b>SO 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector</b>					
<b>Performance Indicators</b>		<b>Targets</b>			
Increase in the development of food and other agriculture-derived products and services as measured by the percentage increase in total Research and Development (R&D) expenditures by business enterprises in food manufacturing		10% increase by Mar 31, 2014 from the 2009 baseline			
Increase in the development of food and other agriculture-derived products and services as measured by the percentage increase of revenues from bioproducts		10% increase by Mar 31, 2014 from the 2006 baseline			
<b>Program Activity</b>	<b>Forecast Spending 2010-11<sup>2</sup></b>	<b>Planned Spending<sup>3</sup></b>			<b>Alignment to Government of Canada Outcomes</b>
		2011-12	2012-13	2013-14	
Science, Innovation and Adoption	390.1	285.4	304.4	159.8	An Innovative and Knowledge-Based Economy <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01">http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01</a>
Agri-Business Development	107.1	87.9	51.3	7.8	
Rural and Co-operatives Development	25.4	25.0	20.2	5.2	
Canadian Pari-Mutuel Agency	0.4	0.0	(0.1)	(0.0)	A Fair and Secure Marketplace <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01">http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/descript-eng.aspx#bm01</a>
<b>Total for SO 3</b>	<b>522.9</b>	<b>398.3</b>	<b>375.8</b>	<b>172.8</b>	



(\$ millions – Net)

<b>PA 4.1 Internal Services (Supports all of AAFC's Strategic Outcomes)</b>				
<b>Program Activity</b>	<b>Forecast Spending 2010-11<sup>2</sup></b>	<b>Planned Spending<sup>3</sup></b>		
		2011-12	2012-13	2013-14
Internal Services	333.3	306.0	303.8	271.7

(\$ millions – Net)

<b>Total Department</b>				
	<b>Forecast Spending 2010-11<sup>2</sup></b>	<b>Planned Spending<sup>3</sup></b>		
		2011-12	2012-13	2013-14
Total Departmental Spending	3,707.4	3,099.0	1,989.9	1,508.2

1 The FTEs do not include students or staff funded through spendable revenue sources. For example, in 2010-11, there were 33 FTEs employed by AAFC funded by spendable revenue sources from collaborative research projects with industry, and other activities not funded through AAFC appropriations. Also, 480 FTEs were employed as students.

2 Forecast spending 2010-11 reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year 2010-11 (not necessarily forecast expenditures).

3 Planned spending reflects funds already brought into the Department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process (for the 2011-12 through to 2013-14 planning years) as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes adjustments in future years for funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels. Planned spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2011. More information will be provided in the 2011-12 Supplementary Estimates.

For an explanation of the annual variation in planned spending displayed in the above table, please refer to the discussion of the departmental spending trend in the Expenditure Profile subsection.

The figures in the above tables have been rounded. Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0. Due to rounding, figures may not add to the totals shown.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Driven by innovation, today's agriculture and agri-food sector is an important engine for economic growth in Canada. While primary agriculture remains a significant part of the agri-food system, food processing is a growing contributor in most provinces.

Through work on its priorities, AAFC supports the competitiveness and profitability of the sector. In 2008, federal, provincial and territorial (FPT) governments launched the *Growing Forward* policy framework to foster an innovative and competitive sector that can proactively manage its risks. *Growing Forward* included investments in key areas including science and innovation, food safety systems, business and skills development, and risk management programming.

In 2011-12, AAFC will continue delivering *Growing Forward* programs and initiatives in partnership with the provinces and territories. *Growing Forward* is the cornerstone of the FPT relationship for agriculture and agri-food and ensures that governments work collaboratively to address the challenges and opportunities facing the sector.

The current framework is scheduled to expire in March 2013. FPT governments are now developing a successor policy framework to position the industry to meet the challenges in the decade ahead. The development of the next policy framework will take into account, among other things, the results of planned evaluations of existing programming where applicable.

Ongoing AAFC priorities complement efforts on *Growing Forward* and contribute to the competitiveness in the sector. The Department coordinates initiatives between governments and stakeholders on an ambitious trade agenda, targeting priority markets and conducting promotional activities in key markets. Furthermore, the Department is implementing its science and innovation agenda, as well as leading and participating in scientific discovery, research and knowledge transfer to support innovative products and processes that will improve the competitiveness and profitability of the sector. This will be enhanced by the modernization of the federal regulatory framework on food safety through AAFC's collaboration with Health Canada and the Canadian Food Inspection Agency (CFIA). The Department also recognizes that young farmers represent the future of the sector and is helping develop tools and resources so these producers can be viable and competitive over the long term.

Additionally, the Clerk of the Privy Council asked the Deputy Minister to oversee the implementation of the 57 recommendations of the *Report of the Independent Investigator into the 2008 Listeriosis Outbreak* (the Weatherill Report). To maintain independence, the Deputy reports directly to the Clerk, and his oversight and coordination role entails accountability outside of his portfolio responsibilities. AAFC will continue to provide secretariat support to the Deputy Minister in his role as chair of the special committee of Deputy Heads responsible for CFIA, Health Canada and Public Health Agency of Canada (the Food Safety Review Special Committee of Deputy Heads). The committee is overseeing actions by federal food safety partners that will harmonize roles, improve communication and the sharing of information, and enhance the ways the organizations work together to deliver their food safety mandates. This action is in support of federal efforts to improve Canada's food safety system, which includes an investment of \$75 million in funding to CFIA, Health Canada and the Public Health Agency of Canada to strengthen Canada's ability to prevent, detect and respond to future food-borne illness outbreaks. In 2011-12, the secretariat will continue to ensure horizontal coordination; influence the direction, scope and speed of implementation through its monitoring activities; ensure regular reporting to Canadians, and engage industry representatives in a dialogue aimed at further improving Canada's ability to prevent, detect, and respond to future food-borne illness outbreaks.

AAFC remains committed to management excellence in delivering its policies and programs to achieve the best results for the agriculture and agri-food sector and all Canadians. Of particular importance is enhancing the delivery of programs and services and strengthening human resources capacity. Additional information on these and other departmental priorities is provided in the following table.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Enable and enhance science and innovation	Ongoing	SO 1 SO 2 SO 3	<p>Science generates knowledge that drives innovation in the agriculture, agri-food and agri-based products sector to enhance competitiveness and sustain profitability.</p> <p>Knowledge generation and its resulting innovation and commercialization in the agriculture, agri-food and agri-products sector require a blend of scientific disciplines that are seldom available in one organization. Creating a strong culture of partnerships between public and private stakeholders, both within Canada and internationally, is necessary to strengthen and build capabilities and capacities for the benefit of the sector.</p> <p>Management tools for science including an HR plan, a collaboration framework, an investment framework, an enhanced performance management framework for science, and input into the Department's plan for the management of capital assets were implemented in 2010-11. In 2011-12 AAFC will continue to monitor and update these tools needed to support the effective management of science.</p> <p>Improvements will also be made to strengthen the research project selection process for AAFC-funded research, to ensure that key results and activities under AAFC science priorities are better communicated throughout the Department, and that documentation and tools for assessing research proposals are updated and enhanced to ensure transparency in decision-making.</p>
Enhance trade and market interests	Ongoing	SO 2	<p>As the fourth largest exporter of agriculture and agri-food products in the world, trade is very important to the profitability of Canada's agriculture sector. Increasing the competitiveness of this sector results in increased exports, which translates in strong employment opportunities for Canadians in agriculture and food industries.</p> <p>AAFC will coordinate government initiatives with producers and industry to aggressively and strategically go after priority markets to keep pace with international competitors.</p> <p>The Department will do this work through bilateral and regional trade negotiations, international standard setting bodies, advocacy efforts with key trading partners, resolution of market access issues, high-level missions and trade dispute/trade remedy actions, including the promotion of science-based rules.</p>
Develop the successor policy framework to <i>Growing Forward</i>	New	SO 1 SO 2 SO 3	<p>The new framework will govern the Government of Canada's policies and programs in the agricultural sector. It is necessary to help ensure that enterprises in the industry, notably farms, be competitive and profitable in markets over the long term and capable of adapting to changing circumstances and maintaining sustainable productive capacity</p> <p>As part of developing the successor policy framework, in 2011-12, FPT governments will place increasing focus on engagement sessions with agricultural stakeholders aimed at helping ensure the sector's long-term success. AAFC and provincial and territorial partners will continue consultations begun in 2010-11 with a wide range of stakeholders on developing policies and programs to help ensure the sector can meet challenges and take advantage of opportunities. Stakeholders include: industry associations and grass roots producers, with special emphasis on young producers; and their associations, processing, retail and food service industries; consumers; and experts from academia and think tanks.</p>
Enable and enhance the sector's environmental performance	Ongoing	SO 1	<p>AAFC continues to contribute to a cleaner and healthier environment for all Canadians by helping the agricultural sector minimize its impact on the environment.</p> <p>Drawing on a solid foundation of past efforts, the Department's approach to key agri-environmental challenges will be twofold:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• improving the integration of scientific research with agri-environmental policy and programming through increased collaboration with key stakeholders, not only in Canada, but through global forums as well; and</li> <li>• continuing on-farm support in the form of expertise, increased knowledge of sustainable practices, new and enhanced partnerships, and exploration of new and innovative approaches.</li> </ul>



Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcomes	Description
Foster Public Service Renewal	Ongoing	SO 1 SO 2 SO 3	<p>Public Service Renewal is an ongoing, overarching strategy aimed at equipping public servants to better serve the Canadian public, using new tools and approaches but fulfilling the same mission of excellence in service to Canadians.</p> <p>The government-wide commitment to Public Service Renewal is set out in the <i>2010-11 Public Service Renewal Action Plan</i>. AAFC shares this commitment and will continue to improve people management through: enhanced integrated planning; improvements to talent management of the executive group; building a strong middle management community and network; continuing to create new opportunities for employee development and knowledge-sharing across the Department; and initiatives to promote workplace wellness.</p>
Enhance the management and delivery of programs and services	Ongoing	SO 1 SO 2 SO 3	<p>AAFC's highly complex programs and broad range of clients require a dedicated, comprehensive and sustained effort to reach and maintain a high standard of program delivery in support of a profitable and sustainable agriculture and agri-food sector.</p> <p>AAFC will continue to refine its organization-wide approach to service management and delivery as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reducing the burden on clients by making it easier to access and understand information and processes to obtain a service;</li> <li>• managing client expectations by addressing client concerns related to getting the information needed and turnaround times for various transactions;</li> <li>• ensuring staff are given the right tools to be knowledgeable and providing consistent information and service through training; and</li> <li>• enhancing the management, coordination and harmonization of programs.</li> </ul>

AAFC's three-year *Integrated Human Resources Plan* is a key component of the Department's integrated planning approach, taking into account existing elements of the business planning process and corporate accountabilities for business delivery. The Plan supports departmental Strategic Outcomes and the priorities described above, by identifying key human resources issues facing the Department over the next three years and setting out the strategies to address them. During this final year of the three-year plan, a new 2012-16 *Integrated Human Resources Plan* will be developed based on emerging or changing business and HR priorities.

# Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy

AAFC is a participant in the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS). The FSDS represents a major step forward for the Government of Canada in providing an overarching framework for making environmental decision-making more transparent and accountable to Parliament. The FSDS, together with revised *Guidelines for Implementing the Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals* (Strategic Environmental Assessment), also enables the integration of the Government's environmental goals and targets into strategic environmental assessments applied by departments and agencies.

The goals and targets of the FSDS are organized under four themes as follows:



**Theme I: Addressing Climate Change and Air Quality**



**Theme II: Maintaining Water Quality and Availability**



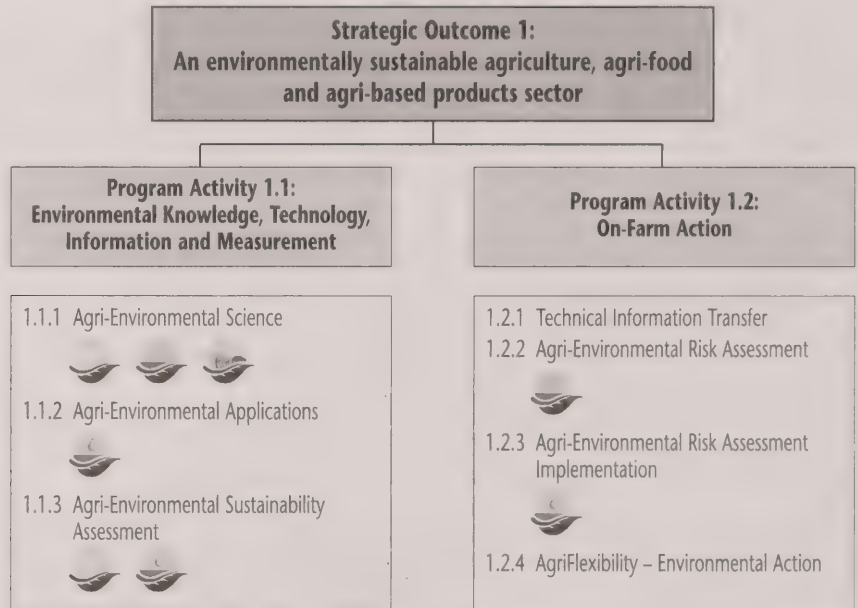
**Theme III: Protecting Nature**



**Theme IV: Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government**

The following extract from AAFC's PAA indicates the program activities where the Department contributes to the four themes of the FSDS.

## FSDS Themes I, II and III



## FSDS Theme IV



**Program Activity 4.1: Internal Services**

AAFC's contributions to the first three themes of the FSDS are highlighted in Section II in respect of those targets for which the Department is the lead. Also highlighted in Section II are AAFC's contributions to Greening Government Operations (GGO), the goal of the fourth theme. Details on AAFC's contribution to GGO targets are provided in the Supplementary Table on Greening Government Operations, which is listed in Section III and housed on the TBS website (<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>).

An overview of AAFC's activities in support of sustainable development is provided in Section IV. For further information on these activities and AAFC's contribution to the FSDS, please refer to the details of AAFC's Departmental Sustainable Development Strategy on the Department's website ([www.agr.gc.ca/sds](http://www.agr.gc.ca/sds)). For complete details on the FSDS, visit <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

## Risk Analysis

Canada's agriculture, agri-food and agri-based product sector is a modern, dynamic, export-oriented industry that operates in a highly competitive and volatile global environment. Changing world supply and demand conditions, which continue to impact global and domestic agriculture and food markets, pose significant challenges as well as opportunities for Canadian producers and other players in the agriculture and agri-food system.

Although grains and oilseeds prices recently spiked upwards after years of low prices, the future path of commodity prices is uncertain due to volatility in variables such as the price of energy, cost of fertilizer and other inputs, weather and climatic conditions, and fluctuations in exchange rates. There are pressures on profit margins in Canada's red meat industry, particularly hogs, which is facing challenges such as increased competition from other major exporters and reduced market access in key markets, such as the U.S., the primary destination for Canada's agriculture and agri-food products. The reduction in access to the U.S. market for the red meat industry is largely due to country of origin labelling.

On the other hand, global demand, particularly for higher value food items, is being driven upward by increasing income and populations in emerging economies and developing countries. Despite the recent global recession that slowed income growth, demand for these higher value-added products continues to grow.

The global food system is evolving whereby restructuring and consolidation in retail supermarkets and the emergence of new business models and global supply chains are transforming global markets. At the same time, changing consumer demands for food safety and specific food attributes such as consideration of environmental impact, animal welfare, food safety and organic products are leading to the rise in private standards by food processors and retailers, providing them with the opportunity to differentiate their products and assure consumers of the attributes they desire.

In the years ahead, breakthrough technologies will be needed as natural resource constraints (e.g. land and water) place limitations on future agricultural production around the world. Successful agricultural nations will be those that make optimum use of their productive resource capacity and invest in new technologies and practices that reduce production risks, and improve the sustainability of the sector. Technological advances in agriculture, such as precision farming and new crop varieties, can lead to lower production costs and increased productivity. Technological advances can also lead to new products with attributes that respond to market needs, such as canola with new health traits and non-food crops for biofuel production. Public and private investments in research and development will be required to enhance the competitiveness and productivity of Canada's agricultural, agri-food and agri-products industry.



Efforts to be more competitive on costs, product attributes and market development are also essential for the competitiveness of the agriculture and food and beverage processing industry, a key market for Canadian primary agricultural products. Canada's agriculture, agri-food and agri-based product sector is dynamic and in a constant state of transition as it adapts to changing economic conditions and consumer preferences to remain competitive and profitable. To provide relevant and effective support, AAFC must be similarly adaptive.

AAFC is committed to making policy and program decisions based on the examination of the Department's operating environment, strategic priorities, resource capacity, and existing or emerging key corporate risks. The goal of the Department is to foster an environment where risks and opportunities are not only identified but they are managed and mitigated or pursued. Effective risk management helps AAFC meet its commitment to continuous improvement and learning, and to foster innovation and risk management in support of the sector.

Risk management practices, tools and guides such as AAFC's *Corporate Risk Profile* and *Guide to Risk Management in Integrated Business Planning* contribute to a consistent approach to implementing integrated risk management. AAFC's *Corporate Risk Profile* is updated annually and associated risk mitigation strategies assessed to determine residual risk that could impact the achievement of the Department's strategic outcomes. Departmental priority setting integrates the current *Corporate Risk Profile* information.

The following chart provides an overview of the most significant risks and the corresponding mitigation strategies identified in the 2011-12 *Corporate Risk Profile*. Given the cross-cutting, horizontal nature of the Department's 2011-12 corporate risks, each risk, to varying degrees, is directly linked to all strategic outcomes and program level activities.

Risk*	Key Mitigation Strategies
<b>Catastrophic Crisis</b>  A large-scale event could present a severe risk to the sector and/or Canadians at large.	Mitigation strategies include:  Continued input, as required, into: federal and provincial emergency plans, Public Safety Canada and Canada Border Services Agency policy documents and plans, and North Atlantic Treaty Organization agriculture planning documents; and  Continued work on the economic analysis, financial program impact and economy recovery strategy scenarios for animal or crop disease outbreaks (groundwork for Animal Disease Project Plan and Crop Disease Plan Project Proposal).
<b>IM/IT Disaster Recovery Readiness</b>  IM/IT business tools are used to deliver critical services to the public. Since services are provided by various sites, the loss of any data centre location (Ottawa, Winnipeg and Regina) would severely impede AAFC's ability to deliver those services. AAFC also provides numerous services to other government departments from these sites.	Mitigation strategies include:  Development of disaster recovery plans for AAFC critical services and functions (0-48 hours);  Provision of an alternate recovery site; and  Implementation of recovery infrastructure and training of recovery business processes and services (0-48 hours) at alternate recovery site.
<b>Infrastructure</b>  Aging of infrastructure and assets could impair AAFC's significant moveable assets and physical infrastructure holdings, impeding achievement of strategic outcomes.	Mitigation strategies include:  Alignment of 2011-12 funded infrastructure investments to the 2010-15 Investment Plan;  Continued infrastructure condition monitoring and dam safety management system rejuvenation; and  Continued improvement of project management in line with the Treasury Board Secretariat Organizational Project Management Capacity Assessment tool.

Risk*	Key Mitigation Strategies
<b>Knowledge and Information Management</b>  Significant loss of key knowledge and information impeding reuse and effective decision making if concrete action is not taken to: capture/document, transfer, share and protect the expertise and unique knowledge of individuals and groups.	Mitigation strategies include:  Improved document management;  Improved information searches;  Refinement and implementation of the <i>Knowledge Management, Innovation and Collaboration Support Strategy</i> ;  Increased availability of knowledge management, transfer tools and processes; and  Increased knowledge transfer learning and development via the AAFC Mentoring Program, a targeted executive and management development approach, and a new Leadership Development Program.
<b>People Work Environment</b>  People management strategies and activities not fully implemented and embedded in management practice will affect the Department's ability to recruit, develop and retain the expertise and competencies required to deliver on departmental obligations and pursue its goals for excellence and innovation.	Mitigation strategies include:  Continued enhancement of integrated business/human resources planning and sub-strategies (staffing and recruitment, learning and development) and their implementation. This includes specific areas or issues identified as requiring attention such as a leadership development strategy for the research community and professional development support for Engineering and Scientific Support, and General Labour and Trades occupational groups.
<b>Program Risk</b>  Managing complex programs in a shared jurisdiction such as agriculture, with a multiplicity of service delivery points and multiple responsibility centres, presents three key challenges: program and management control impacting accountability; third-party program delivery impacting monitoring and assessing program effectiveness; and the need to improve policy design and program development.	Mitigation strategies include:  Continued refinement of program service standards;  Implementation of Privacy Management Framework;  Revised performance measurement approach via internal Performance Measurement Peer Review Committee;  Periodic re-evaluation of program specific risks;  Oversight by Associate Deputy Minister and Assistant Deputy Minister governance board for approving and implementing program and service excellence initiatives including policy, procedures, tools and training;  Implementation of an updated Recipient Risk Management Framework based on lessons drawn from the first year of use;  Implementation of common business processes and technology to support program delivery, and ongoing monitoring of common business processes;  Enhanced engagement of the Centre of Program Excellence to look at terms and conditions development to ensure consistency and standardization where possible;  Early identification of funding issues to implement the Annual Reference Level Update process to reprofile funds; and  Annual risk-based recipient audit plans and follow-up.

\* Shown alphabetically

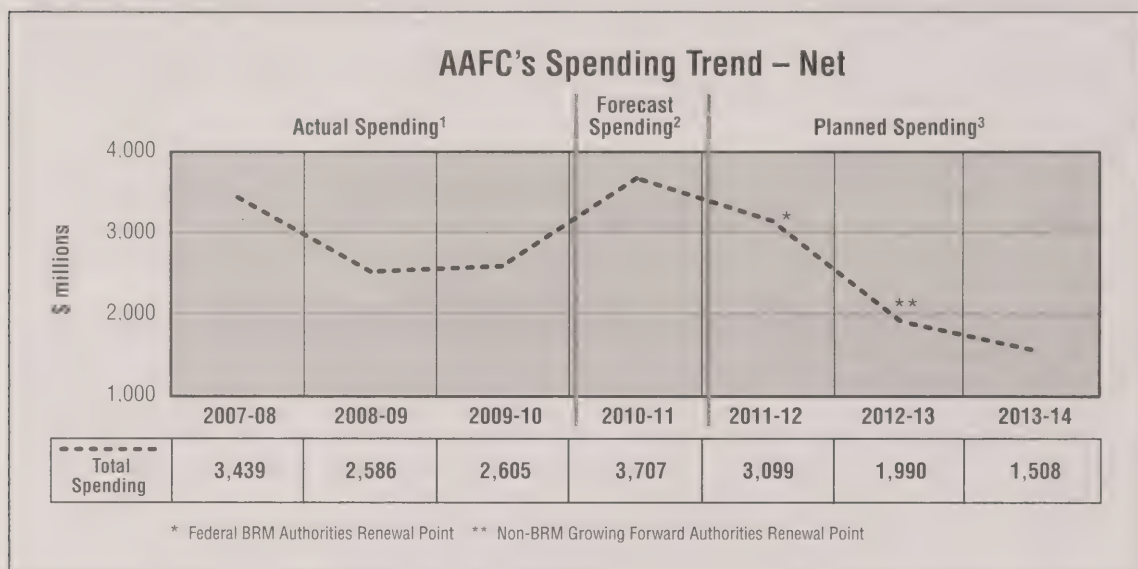
AAFC is committed to ensuring robust mitigation strategies in order to appropriately respond to departmental risks identified for 2011-12. The Department is well positioned to meet new Treasury Board Secretariat risk management requirements and has already implemented changes in its *Corporate Risk Profile* reporting to include risk performance indicators. This will result in a more comprehensive risk performance report of progress against corporate risk reduction strategies.

## Expenditure Profile

AAFC departmental spending varies from year to year in response to the circumstances in the agriculture, agri-food and agri-based products sector in any given period. Programming within AAFC is in direct response to industry and economic factors which necessitate support to this vital part of the economy. Much of AAFC's programming is statutory (i.e. for programs approved by Parliament through enabling legislation) and the associated payments fluctuate according to the demands and requirements of the sector.

## Departmental Spending Trend

The figure below illustrates AAFC's spending trend from 2007-08 to 2013-14.



### Notes:

- 1 Actual spending represents the actual expenditures incurred during the respective fiscal year, as reported in Public Accounts.
- 2 Forecast spending reflects the authorized funding levels to the end of the fiscal year (not necessarily forecast expenditures).
- 3 Planned spending reflects funds already brought into the Department's reference levels as well as amounts to be authorized through the Estimates process as presented in the Annual Reference Level Update. It also includes funding approved in the government fiscal plan, but yet to be brought into the Department's reference levels. Planned spending has not been adjusted to include new information contained in Budget 2011. More information will be provided in the 2011-12 Supplementary Estimates.



Over the period 2007-08 to 2013-14, actual and planned spending varies from a high of \$3.7 billion in 2010-11 to a low of \$1.5 billion currently planned for 2013-14. This variability is the result of a number of factors outlined below.

For 2007-08, spending included Budget 2007 funding of \$1 billion for the Cost of Production and AgriInvest Kickstart programs (one-year programs). Following the delivery of these one-year programs in 2007-08, spending for 2008-09 and 2009-10 returned to levels generally required to support the industry. In addition, they reflect a reduction in the requirement for Business Risk Management program funding as a result of a strong rise in crop receipts, mainly in the grains and oilseeds sector, over 2007.

The increase in forecast spending in 2010-11 is largely the result of emergency assistance provided to Prairie crop producers who were affected by excess moisture/flooding in the spring/summer of 2010. This also affected Business Risk Management (BRM) spending, which is forecasted to increase above 2009-10 levels.

The decrease in planned spending from 2010-11 to 2011-12 is due primarily to the fact that program authorities for: emergency advances for livestock under the Advance Payments Program, the control of diseases in the hog industry program, the New Opportunities for Agriculture Initiatives, the Agricultural Bioproducts Innovation program, and the Orchards and Vineyards Transition Program are currently set to expire at the end of 2010-11. In addition, payments to producers under the \$75 million Hog Farm Transition Program will end in 2010-11.

The reduction in planned spending from 2011-12 to 2013-14 reflects the federal authorities renewal point associated with the current suite of statutory BRM programs at the end of 2011-12 and the current non-BRM *Growing Forward* programs at the end of 2012-13. AAFC, in consultation with provinces and territories, continues to work on the strategic review of the BRM suite of programs and the development of an industry engagement strategy, which will guide the next phase of BRM programming to meet evolving needs. In addition, FPT governments are now developing a successor *Growing Forward* policy framework to position the industry to meet challenges in the decade ahead.

## Estimates by Vote

For information on AAFC's votes and statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>.



# Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes

This section describes AAFC's Program Activities by Strategic Outcome, and identifies the Expected Results, Performance Indicators and Targets for each of them. The section also explains how the Department plans on meeting the Expected Results and presents the financial and human resources that will be dedicated to each Program Activity.

## Strategic Outcome 1: An environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector

AAFC supports an economically and environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector that ensures proper management of available natural resources and adaptability to changing environmental conditions. Addressing key environmental challenges in Canada, including agriculture's impact on water quality and water use, adaptation to the impact of climate change, mitigation of agriculture's greenhouse gas emissions and the exploration of new economic opportunities, will contribute to a cleaner environment and healthier living conditions for the Canadian public, while enabling the sector to become more profitable.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Expected Results, Planning Highlights and Benefits to Canadians:

Program Activities	
1.1 Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement	1.2 On-Farm Action

### Program Activity 1.1: Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement

#### Program Activity Summary

AAFC is focussed on supporting the sector through initiatives that enable it to use a more systematic management approach to making decisions with respect to environmental risks, and help identify suitable corrective actions. AAFC is conducting basic and applied research to improve scientific understanding of agriculture's interactions with the environment on the key environmental challenges facing Canada and its regions; developing sustainable agricultural practices and validating environmental and economic performance at the farm and landscape levels; and developing, enhancing and using agri-environmental indicators, greenhouse gas accounting systems and economic indicators to assess the sector's environmental and economic sustainability. This program provides the platform for innovation and discovery of technologies and strategies to improve the agri-environmental performance of the sector.



Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
672	59.8	672	56.2	672	28.5
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Agriculture and agri-food sector makes decisions that incorporate sound environmental practices		Percentage of farms in Canada which have a formal Environmental Farm Plan (EFP) Note: the 2006 <i>Farm Environmental Management Survey</i> (FEMS) results indicate that 27% of all farms had an EFP. Next FEMS survey is planned for 2012		34% by Mar 31, 2013	
		AAFC leads on FSDS target 3.6: Fresh Water Quality (agriculture, agri-food and agri-based products sector), which will be measured by the FSDS indicator: Water Quality and Soil Quality Agri-Environmental Performance Indices		Achieve a value between 81 to 100 on the Water Quality and Soil Quality Agri-Environmental Performance Indices by Mar 31, 2030	

## Planning Highlights

AAFC will continue to foster sector resilience to stresses and changes and help it to achieve long-term sustainability. New and innovative approaches in science and technology will enable the sector to deal with current and emerging challenges. Taking advantage of new opportunities such as climate change and the stability and quality of water resources, will increase agriculture's positive impacts on the environment, minimize potential negative impacts and enhance profitability.

The Department will continue to improve the integration of scientific research and analysis to support agri-environmental policy, programming and expertise delivered to the sector. To achieve this, AAFC will increase collaboration and networking with key stakeholders, not only in Canada but around the world.

Enhanced integration will also be extended to tools used for measuring, reporting and verifying environmental performance. Decision-making tools will be used to continually assess the effectiveness of policies and programs, leading to necessary adjustments. These tools, for example, include: the National Agri-Environmental Health Analysis and Reporting Program ([www.agr.gc.ca/naharp](http://www.agr.gc.ca/naharp)); the Watershed Evaluation of Beneficial Management Practices ([www.agr.gc.ca/webs](http://www.agr.gc.ca/webs)); and the National Carbon and Greenhouse Gas Analysis and Verification System ([www.agr.gc.ca/NCGAVS](http://www.agr.gc.ca/NCGAVS)).

Initiatives within this Program Activity will also contribute to FSDS target 3.6: Fresh Water Quality (agriculture, agri-food and agri-based products sector), on which AAFC leads. This target supports the FSDS goal of Water Quality – *protect and enhance the quality of water so that it is clean, safe and secure for all Canadians and supports healthy ecosystems*. AAFC initiatives to support the target include: targeting research and expanding networks of scientists to increase knowledge of water resources relative to agriculture; assessing and reporting on the environmental and economic impact of the adoption of sustainable agriculture practices by farmers; and increasing the understanding of the effectiveness of beneficial management practices (BMP) in an agricultural watershed setting and of the relationships between BMPs and agricultural land use activities. For details on these initiatives, please see AAFC's Departmental Sustainable Development Strategy ([www.agr.gc.ca/sds](http://www.agr.gc.ca/sds)).

## Benefits for Canadians

AAFC contributes to a cleaner and healthier environment for all Canadians, not only by helping the sector minimize negative impacts on the environment, but also by assisting the sector to protect and conserve the natural resource base. Building on a solid foundation, the Department's approach to key agri-environmental challenges such as climate change and water will be broadened to include the exploration of new options, partners and networks in Canada and abroad. This revised approach will strengthen the integration of these activities and actions, resulting in improved environmental performance of the sector. In turn, this outcome will contribute to a better quality of life for all Canadians.

## Program Activity 1.2: On-Farm Action

### Program Activity Summary

AAFC supports farmers through direct on-farm programming that identifies environmental risks and opportunities and promotes the continuous growth of the stewardship ethic within the agriculture and agri-food industry. AAFC supports farmers through agri-environmental risk assessment and planning; providing expertise, information and incentives to increase the adoption of sustainable agriculture practices at the farm and landscape levels; investigating and developing new approaches that encourage and support the adoption of sustainable agriculture practices; and increasing the recognition of the value of sustainable agriculture practices. This program supports environmental stewardship and helps reduce the sector's overall impact on the environment. It contributes to a cleaner environment and healthier living conditions for Canadians, and a more profitable agriculture sector.

On-Farm Action					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
407	156.8	407	134.8	407	59.0
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Improved agri-environmental risk assessment and risk mitigation by agricultural producers		Percentage of farms in Canada taking action on their Environmental Farm Plan (EFP)		92% by Mar 31, 2013 (The 2006 Farm Environmental Management Survey (FEMS) results indicate that 90% of all farms had implemented at least 1 BMP. Next FEMS survey is planned for 2012)	
		AAFC leads on FSDS target 3.6: Fresh Water Quality (agriculture, agri-food and agri-based products sector), which will be measured by the FSDS indicator: Water Quality and Soil Quality Agri-Environmental Performance Indices		Achieve a value between 81 to 100 on the Water Quality and Soil Quality Agri-Environmental Performance Indices by Mar 31, 2030	

### Planning Highlights

AAFC will support the on-farm needs of the agriculture and agri-food sector through agri-environmental policies, programs, expertise, and services. The Department will continue to promote ongoing education about environmental challenges and opportunities important to farmers. It will foster new and enhanced relationships with federal, provincial, municipal, and non-government partners. This collaborative approach will ensure that AAFC's agri-environmental services are demonstrably aligned to the sector's needs and that key stakeholders are engaged in policy and program development;

AAFC will also explore new and innovative approaches such as guidance and mapping technologies which allow farmers to vary the rates of crop nutrients applied across fields to match crop needs. These actions, among others, will help position the sector to better adapt to emerging environmental challenges and take advantage of related opportunities.

Initiatives within this Program Activity will also contribute to FSDS target 3.6: Fresh Water Quality (agriculture, agri-food and agri-based products sector), on which AAFC leads. This target supports the FSDS goal of Water Quality—*protect and enhance the quality of water so that it is clean, safe and secure for all Canadians and supports healthy ecosystems*. AAFC initiatives to support the target include: providing a systematic approach to farmers to assess priority environmental risks, to develop risk mitigation plans and implement on-farm actions; and increasing the adoption of sustainable agriculture practices at farm and landscape levels. For details on these initiatives, please see AAFC's Departmental Sustainable Development Strategy ([www.agr.gc.ca/sds](http://www.agr.gc.ca/sds)).

**Benefits for Canadians**

Canadian farmers are contributing to a cleaner and healthier environment through on-farm action such as implementing technologies to very accurately apply and place nutrients needed by a crop, eliminating any excess nutrients that could potentially run-off into water bodies. AAFC will continue to support producers in this regard through on-farm support in the form of expertise, new and enhanced partnerships, and new and innovative approaches. As the environmental stewardship ethic grows, the sector's positive impacts on the environment will be enhanced and competitiveness improved.

**Did you know?**

Using weather and climate data gathered by national and international partners, AAFC analysts determine the impacts on agriculture in Canada, create maps and information, and publish these products on-line daily. This takes place within 24 hours of a weather event actually happening. Through Drought Watch ([www.agr.gc.ca/drought](http://www.agr.gc.ca/drought)), farmers have access to the most up-to-date information targeted to agricultural needs.

**Strategic Outcome 2:  
A competitive agriculture, agri-food and agri-based products sector that proactively manages risk**

Canada's capacity to produce, process and distribute safe, healthy, high-quality and viable agriculture, agri-food and agri-based products is dependent on its ability to proactively manage and minimize risks and to expand domestic and global markets for the sector by meeting and exceeding consumer demands and expectations. Proactive risk management to ensure food safety, market development and responsiveness, and improved regulatory processes contribute directly to the economic stability and prosperity of Canadian farmers and provide greater security for the Canadian public regarding the sector.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Expected Results, Planning Highlights and Benefits to Canadians:

Program Activities				
2.1 Business Risk Management	2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems	2.3 Trade and Market Development	2.4 Regulatory Efficiency Facilitation	2.5 Farm Products Council of Canada



## Program Activity 2.1: Business Risk Management

### Program Activity Summary

AAFC has a comprehensive business risk management program to better equip producers with the tools and capacity to manage business risks. This program provides coverage for small income declines, margin-based support for larger income losses, a disaster relief framework for rapid assistance to producers, and production insurance to protect farmers against production losses due to uncontrollable natural hazards. In addition, producers can receive assistance through the provision of financial guarantees which facilitates the marketing of producers' products when market conditions and prices may be more favourable.

Business Risk Management					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
482	1,899.2	471	878.6	460	879.2
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Producers' income losses are reduced		Current year producers' net market income (NMI) plus BRM payments compared to the previous five-year average NMI plus BRM payments for the sector. Target is 85% of the previous five year average plus BRM payments		85% by Mar 31, 2012	

### Planning Highlights

AAFC, together with provincial and territorial governments, developed the BRM suite of programs under the *Growing Forward* policy framework ([www.agr.gc.ca/growingforward](http://www.agr.gc.ca/growingforward)). The overall aim is to reduce producers' income losses resulting from factors beyond their control. Each of the programs within the suite, AgriInvest ([www.agr.gc.ca/agriinvest](http://www.agr.gc.ca/agriinvest)), AgriStability ([www.agr.gc.ca/agristability](http://www.agr.gc.ca/agristability)), AgriRecovery ([www.agr.gc.ca/agrirecovery](http://www.agr.gc.ca/agrirecovery)), and AgriInsurance ([www.agr.gc.ca/agriinsurance](http://www.agr.gc.ca/agriinsurance)), has its own objective in meeting the overall result, with the individual program performance tracked through measures and targets. Together, the programs assist producers in managing risk by reducing income losses due to factors beyond their control.

*Growing Forward* is scheduled to expire in March 2013. It is expected that the next generation of BRM programming will be launched at the same time as the other programming as part of a new policy framework for agriculture. During the upcoming year, AAFC will work with the provinces, territories and industry stakeholders to develop the next policy framework. Industry engagement, which began in the spring of 2010, will continue to identify sector priorities and will inform the policy development. Further engagement sessions are planned for 2011 and 2012. In addition, development of the next generation of BRM programming will also be informed by AAFC evaluations of AgriInvest, AgriStability, AgriRecovery, and AgriInsurance, which are currently under way and are targeted for completion by March 2012.

Under AgriInvest, producers can use funds accumulated in their accounts to cover small income losses or for investments to improve their farms' profitability. Producers deposit up to 1.5% of their allowable net sales into their AgriInvest account and receive matching government contributions, which are cost-shared 60:40 between the Government of Canada and the provinces. The delivery of AgriInvest producer accounts through financial institutions was launched in July 2010 in all provinces except Quebec. Producers are now able to make a deposit at the financial institution of their choice and receive the matching government contributions. The financial

institution accounts provide producers with easier access to their account balances and a competitive rate of interest on their deposits. In Quebec, La Financière agricole administers AgriInvest and will continue to hold program accounts for producers in that province.

AgriStability stabilizes producers' incomes against large losses (relative to their historical income) due to reasons beyond their control. Effective January, 2010, British Columbia and Saskatchewan assumed delivery of the AgriStability program. The Department continues to work closely with the two provinces to help ensure a smooth transition in meeting the needs of producers.

AgriRecovery was designed to enable governments, in consultation with industry and producers, to assess and respond to natural disasters on a case-by-case basis. This includes assessing the impact on producers, analysing how existing programs are responding, and, where additional assistance is warranted, developing cost-shared initiatives (60:40 federal-provincial) to help producers recover.

AgriInsurance provides farmers with affordable, predictable and timely protection against production and asset losses due to uncontrollable natural hazards. AgriInsurance is a provincially delivered program to which the federal government contributes a portion of total premiums and administrative costs. Under the program, producers pay premiums to protect their commodities. Producers get a payment when they experience a production loss during the year. In 2011-12, government officials will continue to work with the livestock and poultry sectors where there is a demand and a need for insurance-type products.

In addition, the BRM suite of programs is complemented by two loan guarantee programs: the *Canadian Agricultural Loans Act* (CALA) and the Advance Payments Program (APP). The CALA program ([www.agr.gc.ca/cala](http://www.agr.gc.ca/cala)) provides a guarantee on asset-based loans intended for the establishment, improvement and development of farms or the processing, distribution and marketing of products by farming cooperatives.

The APP ([www.agr.gc.ca/app](http://www.agr.gc.ca/app)) is a federal guaranteed loan program governed by the *Agricultural Marketing Programs Act* (AMPA). The APP provides producers with a cash advance on the value of their agricultural products during a specified period. Producers can receive a cash advance from an eligible administrator for up to \$400,000, of which the first \$100,000 is interest-free. As producers sell their agricultural product, they repay the advance with the interest-free portion repaid first. By improving their cash flow throughout the year, the APP helps crop and livestock producers meet their financial obligations and benefit from the best market conditions.

A review of AMPA is currently underway as required by legislation. In addition to this review, AAFC will be evaluating the administrative aspects of programs delivered under the AMPA. Both the review and the evaluation are targeted for completion in 2011-12.

## Benefits for Canadians

Agricultural producers face multiple, often simultaneous, sources of risk such as weather, market prices, disease, barriers to trade and more. Hence governments need to provide support to help producers deal with these short-term challenges beyond their control. Program payments are the main mechanism through which the Canadian and provincial governments provide direct financial support to producers.

BRM programs help producers maintain their productive capacity during short-term disruptions to their income and provide support while they take action to adapt to new production or market realities. By assisting producers to effectively mitigate business risk, BRM programs allow them to adopt new technologies, new production practices and business practices and remain competitive in global and domestic markets.

Supported by effective BRM programs, producers can focus on seeking out new opportunities to produce safe and innovative food and non-food products for consumers at home and around the world.

## Program Activity 2.2: Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems

### Program Activity Summary

AAFC supports producers and organizations in the development and implementation of food safety, biosecurity and traceability risk management systems to prevent and control risks to the animal and plant resource base thus strengthening the sector against widespread diseases and losses in domestic and foreign markets. The risk management systems are national, government-recognized on-farm and/or post-farm Hazard Analysis of Critical Control Points (HACCP) or HACCP-based food safety systems, National Biosecurity Systems, and a National Agriculture and Food Traceability System. These systems also support emergency management to limit the spread of animal and plant diseases, thereby reducing economic, environmental and social impacts of a crisis. A National Animal and Plant Biosecurity Strategy provides overall policy direction ensuring efforts are targeted at the highest possible biosecurity risks. Eligible recipients include national or regional non-profit organizations, producers and industry stakeholders.

Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
340	101.2	340	87.0	340	20.5
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Increased safety of the food systems		Percentage of producers participating in HACCP based programs reporting adoption of food safety practices		45% by Mar 31, 2013 (The 2005 survey showed a level of participation of 28% for HACCP based programs and in the 2008 survey it was 39%)	

### Planning Highlights

While authorities for *Growing Forward* and associated programs are scheduled to end March 2013, it is anticipated the FPT governments will enter into a new framework with programs ready for 2013-14, including programs to support food safety, biosecurity and traceability objectives. Some initiatives not funded under *Growing Forward*, such as those under the Agricultural Flexibility Fund ([www.agr.gc.ca/agriflexibility](http://www.agr.gc.ca/agriflexibility)), could continue until the end of 2013-14.

Under *Growing Forward*, AAFC will continue to provide support to develop farm-level national biosecurity standards. Through a memorandum of understanding with AAFC, which also includes work on food safety and traceability, these standards are being developed by the Canadian Food Inspection Agency (CFIA) with input from national commodity groups, provinces and territories, and stakeholders.

As outlined in its *Science and Innovation Strategy* ([www.agr.gc.ca/scienceandinnovation](http://www.agr.gc.ca/scienceandinnovation)), AAFC's research is enhancing knowledge and understanding of the causal agents of potential and emerging threats to Canada's food production and distribution systems. The Department is also developing strategies and practices to detect, monitor and control hazards throughout the food chain and to reduce health risks based on integrated knowledge of production and processing systems with respect to biological and chemical hazards.



Under *Growing Forward*, AAFC is collaborating with university and industry partners to develop on-farm technologies for long-term animal and plant health protection, as well as risk-mitigation strategies.

Also under *Growing Forward*, the Department is providing financial incentives to national organizations for on-farm and post-farm HACCP or HACCP-based food safety systems. These systems establish basic operating principles to be followed for consistently safe food. Once developed, these systems are available to producers and non-federally registered food-processing enterprises. System implementation of food safety programs is administered by the provinces and territories under *Growing Forward*.

AAFC is working with partners to accelerate the National Agriculture and Food Traceability System ([www.ats-sea.agr.gc.ca/trac/sys-eng.htm](http://www.ats-sea.agr.gc.ca/trac/sys-eng.htm)) to ensure a country-wide, integrated approach. In 2009, governments agreed to work toward a national mandatory traceability system, beginning with livestock and poultry, with an implementation target of 2011. Work is under way to develop a new legislative and regulatory framework and identify business requirements for a national information-sharing solution. This will provide access to traceability information collection systems put in place by the industry organizations. AAFC is continuing to help industry develop traceability systems and support the CFIA under *Growing Forward* to achieve this regulatory change.

The Protection of the Food Supply initiative will continue to assist the agricultural sector to adapt to pressures and improve its competitiveness by funding non-business risk management measures that reduce costs of production, improve environmental sustainability, promote innovation, and respond to market changes.

The Livestock Auction Traceability Initiative ([www.agr.gc.ca/lati](http://www.agr.gc.ca/lati)) is providing up to \$20 million through the AgriFlexibility Fund. This federally delivered initiative will provide contributions to update animal handling structures to enhance traceability at high-risk, high-throughput sites where animals from different herds co-mingle.

## **Benefits for Canadians**

Government-recognized and science-based food safety, biosecurity and traceability practices, tools and systems at the farm and agri-business levels will help prevent the spread of animal and plant diseases. This will reduce costs associated with responses to disease outbreaks, help continue and enhance market access, and allow the sector to better respond to increasing demands for assurances of food safety. In turn, this will strengthen domestic and international consumers' confidence in Canada as a source for safe products.

## **Program Activity 2.3: Trade and Market Development**

### **Program Activity Summary**

AAFC acts as Canada's agricultural trade advocate, working to break down trade barriers at home and abroad and expand opportunities for the agriculture, agri-food and agri-based products sector. AAFC assists the sector in identifying new domestic and global opportunities, markets and ways to enhance productivity, competitiveness and prosperity. AAFC also works to distinguish Canadian products under Brand Canada International and the Domestic Branding Strategy to expand and deepen the sector's strengths in the marketplace.

Trade and Market Development					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
425	139.1	425	114.9	425	60.9
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Increased agricultural sector market development and access		Growth in total exports of agriculture and food to \$40 billion (1997 dollars)		\$40 billion by Mar 31, 2013	

## Planning Highlights

In 2011-12 and beyond, AAFC will focus on transforming the strengths of Canada's agriculture, agri-food and agri-based sector into success in domestic and global markets by helping it anticipate and manage risks inherent in trading agri-food products in foreign markets. AAFC's Canada Brand initiative ([www.brandcanada.agr.gc.ca](http://www.brandcanada.agr.gc.ca)) in support of market development will include consumer-oriented promotional activities in at least three key international markets. This will help to build a sustained presence, create demand for Canadian products, and pave the way for industry's complementary activities. In addition, several *Savour Canada* promotional events may stimulate demand by creating interest and excitement around Canadian products among international media. Ongoing support will also be provided to industry at key trade shows to enhance the brand profile of Canadian agriculture and food products. Intelligence reports on market trends and conditions will again help industry plan marketing strategies.

A national branding initiative will be launched in 2011 to help domestic consumers more readily identify the Canadian content of food products at the retail level and better understand the attributes of these products. Research indicates this could benefit the domestic competitiveness of this country's agriculture and food industry.

Over the next three years, the Agriculture and Food Trade Commissioner Service (AFTCS) will continue to assist Canadian companies with technical and marketing support to establish or expand markets for Canadian agri-food and seafood products. The AFTCS is part of the Canadian Trade Commissioner Service (TCS) administered by Foreign Affairs and International Trade. A 2010 econometric study concluded that company clients who use Canada's TCS export 18% more by value than non-TCS clients and also export to 36% more markets. The study also found that, for every tax dollar spent on the TCS, Canadian exports increased by \$27.

The AgriMarketing Program ([www.agr.gc.ca/agrimarketing](http://www.agr.gc.ca/agrimarketing)) will fund industry associations, including associations in the fish and seafood sector, to help implement performance measurement and long-term branding strategies in international markets. Associations can also seek funding to allow small- and medium-sized enterprises to undertake company-specific market development and promotional activities, enhancing their capacity to compete in international markets.

In support of sector competitiveness, AAFC's market intelligence development and delivery program helps industry identify and understand target markets. A state-of-the-art business intelligence system provides the latest information as soon as it is available.

AAFC, through market access efforts, will co-ordinate government initiatives with producers and industry to aggressively and strategically go after priority markets. The Department will do this work through bilateral and regional trade policy negotiations, international standard-setting bodies, advocacy efforts with key trading partners, high-level missions, and resolution of market access issues.

The Department will lead agriculture trade negotiations at the World Trade Organization and at bilateral trade negotiations, notably with the European Union. It will advance Canada's agricultural interests by working towards rules that foster this country's competitiveness, create new export opportunities and protect supply-managed sectors. It will also advocate science-based and transparent regulatory systems, standards and processes, especially for novel products. AAFC will strive to ensure that Canada's international trade obligations are taken into account in domestic programs and policies to minimize risk of trade actions.

The Enabling Research for Competitive Agriculture (ERCA) program ([www.agr.gc.ca/erca](http://www.agr.gc.ca/erca)) will help identify new opportunities, markets and ways to enhance productivity and competitiveness in global and domestic markets. ERCA members will help inform AAFC's policy development process for the successor of *Growing Forward*.

The Market Access Secretariat ([www.agr.gc.ca/mas](http://www.agr.gc.ca/mas)), established in 2009, will stay in the forefront of market access challenges and opportunities, ready to respond to urgencies by providing rapid support to high-level missions and market access initiatives. The effectiveness of the Secretariat is enhanced by the co-location of CFIA staff who continue to provide technical advice and expertise on issues related to the CFIA's mandate.

## Benefits for Canadians

Canada has a fundamental interest in expanding market access opportunities and in strengthening international trade rules to achieve a more level playing field for its producers and processors. Exports are extremely important to the profitability of this country's agriculture and food sector. Increasing exports will lead to more jobs for Canadians, especially in processing and distribution.

The Domestic Canada Brand Initiative will provide industry with various tools – including the Canada Brand identifier (stylized maple leaf) and other graphic elements – to help develop promotional materials. This will help industry differentiate and brand their products as Canadian and make it easier for Canadian consumers to find Canadian food products on store shelves. As well, the website ([www.marquecanadabrand.agr.gc.ca/intro/index-eng.htm](http://www.marquecanadabrand.agr.gc.ca/intro/index-eng.htm)) and in-store promotional events will help Canadian consumers learn about the advantages of buying Canadian food products.

### Did you know?

Sales of Canadian food can increase significantly when the label or packaging includes a clear Canadian content statement and a maple leaf, placed on the front of the product. This was a key finding of research conducted as part of AAFC's Domestic Canada Brand Initiative. The results of a shopping simulation study are helping food processors and grocery retailers to see how they could better promote Canadian products in stores, to improve their bottom line and to help Canadian citizens act on their desire to buy and eat Canadian products.

## Program Activity 2.4: Regulatory Efficiency Facilitation

### Program Activity Summary

AAFC is undertaking initiatives to ensure that the regulatory environment promotes sector innovation, investment and competitiveness. The Department recognizes that with the rapid pace of technological advancement and emerging gaps between international and domestic regulatory policies, Canada's regulatory environment will need to increase capacities and accelerate modernization to be responsive. The initiatives will involve working with stakeholders along the value chain to enhance their ability to fulfill regulatory requirements, and collaborating with federal partners and industry to find ways of streamlining the regulatory burden through targeted actions on sector priorities, while at the same time maintaining Canada's strong regulatory system with respect to health and safety. Improving the timeliness and transparency of science-based regulatory decision-making will also contribute to improved public and stakeholder confidence.



Regulatory Efficiency Facilitation					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
57	35.9	57	36.0	57	12.8
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Increased minor-use pesticides, reduced-risk pest management tools, health claims, and novel foods and ingredients that are permissible or available for use		Number of regulatory policies that are changed to facilitate innovation in pest management, health claims, and novel foods and ingredients		5 by Mar 31, 2013	
		Number of submissions for minor-use pesticides, health claims, novel foods and ingredients that meet regulatory requirements		45 annually by Mar 31, 2012	
		Number of reduced-risk pest management tools available for use		4 annually by Mar 31, 2012	

## Planning Highlights

In keeping with the *Cabinet Directive on Streamlining Regulation*, AAFC will strive to improve the sector's ability to work within the regulatory system, and enhance the capacity of regulating bodies to respond to sector needs. Priorities include: minor use pesticides and pesticide risk reduction; veterinary drugs; health claims, novel foods and ingredients; and voluntary food fortification.

Under the *Growing Forward Regulatory Action Plan* ([www.agr.gc.ca/regulatory-actionplan](http://www.agr.gc.ca/regulatory-actionplan)), AAFC is helping industry understand and follow regulatory processes and requirements, including responding to scientific data requirements. Under the Plan, Health Canada is working to streamline regulatory processes and improve submission review times. In addition, Health Canada will be better positioned to develop policy and regulatory frameworks to address the sector's priorities while maintaining health and safety standards.

AAFC will continue to work with stakeholders to identify minor use pesticide solutions for pest problems and to develop strategies and associated action plans to reduce the risk of pesticides to human health and the environment. The Department will generate data on pesticide efficacy and residue, and crop tolerance to pesticides, as well as prepare submissions for new minor uses of pesticides. Health Canada will continue to review and evaluate the submissions developed by AAFC through a dedicated review process. The program will improve grower access to pest management tools including reduced-risk tools, technologies and practices. In addition, new uses of pesticides, including biocontrol agents, will contribute to pesticide resistance management.

To further strengthen the development and implementation of risk reduction strategies, and to increase access to minor use and reduced risk pesticides for agriculture and forestry, AAFC will continue to work with Health Canada (Pest Management Regulatory Agency) to address the findings of the evaluation of Building Public Confidence in Pesticide Regulation and Improving Access to Pest Management Products horizontal initiative, which is targeted for completion in 2011-12.

The Department will provide analysis and advice on domestic food regulatory issues that impact innovation and competitiveness in foods with health benefits. This includes helping stakeholders determine plans and priorities with respect to health claims, novel foods and ingredients based on market opportunities. AAFC will work with industry and the research community to increase awareness of the regulatory environment, establish science partnerships, and conduct research to address knowledge gaps to establish health-claim validity and novel-ingredient safety. The Department will also help stakeholders to complete substantiated regulatory submissions.

Benefits for Canadians

AAFC will improve crop protection practices and provide access to new reduced-risk technologies, tools and practices, and minor use pest control products. This will boost the competitiveness of Canada's agriculture and agri-food sector, prevent trade barriers with countries where these products are already available, and reduce risk to the environment and Canadians.

The Department's activities related to health claims, novel foods and ingredients will assist the sector to navigate the regulatory system. This will lead to new, innovative and safe food products with a focus on health benefits that are available to Canadians.

Did you know?

Since 2003, AAFC's Pest Management Centre has completed thousands of field trials on behalf of Canadian growers to identify potential solutions to their most serious crop protection problems. Much of this work has been done in collaboration with farmers, the provinces, Health Canada and crop protection manufacturers. This has resulted in growers having access to safe, new and effective pest management tools and technologies to protect their crops from weeds, insects and diseases. For more information, visit [www.agr.gc.ca/pestmanagement](http://www.agr.gc.ca/pestmanagement).

Program Activity 2.5:  
Farm Products Council of Canada

Program Activity Summary

Established through the *Farm Products Agencies Act*, the Farm Products Council of Canada (FPCC) is a unique public interest oversight body that reports to Parliament through the Minister of Agriculture and Agri-Food. The Act provides for the creation of national marketing agencies and promotion research agencies. The FPCC supervises these agencies by ensuring that the supply management system for poultry and eggs and the check-off system for beef cattle work in the balanced interest of all stakeholders, from producers to consumers. The FPCC is also an active proponent of portfolio management by providing advice to the Minister and maintaining relationships with provincial governments.

Farm Products Council of Canada					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
24	2.7	24	2.7	24	2.8
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Canadian producers maintain their relative share of the Canadian market for hatching eggs, chicken, turkey and eggs		The relative market share of Canadian producers of the Canadian market for hatching eggs, chicken, turkey and eggs remains above 80% throughout the year		Above 80% during 2011-12	
Variations in consumer prices for chicken, eggs and turkey are consistent with those of other agricultural products		Consumer Price Index (CPI) variations for chicken, turkey and eggs are within 10% of those of the CPI for other agricultural products throughout the year		Within the plus or minus 10% of the variation of the CPI for other agricultural products during 2011-12	

## Planning Highlights

The FPCC will continue to supervise the Canadian Beef Cattle Research Market Development and Promotion Agency, Canadian Hatching Egg Producers, Chicken Farmers of Canada, Egg Farmers of Canada, and Turkey Farmers of Canada.

In line with its 2009-12 *Strategic Plan*, the FPCC will help Canadian producers maintain their domestic market shares for poultry and eggs, as well as proactively manage risk. To do so, FPCC will continue to improve its working relationship and communications with the agencies it supervises, foster the establishment of new promotion research agencies and improve its internal processes to enhance client service. The FPCC will also improve its knowledge base and capacity to influence solutions as well as its interactions with industry and provincial governments. For more information, visit: <http://www.fpcc-cpac.gc.ca/>.

## Benefits for Canadians

The supply management system was established in response to price volatility and revenue uncertainty faced by agricultural producers. The FPCC supervises national marketing agencies that are not subject to the *Competition Act*. It provides checks and balances to ensure that supply management systems for poultry and eggs, and the check-off system for beef cattle, work in the balanced interest of all stakeholders, from producers to consumers. With the help of FPCC oversight, Canadian consumers can rely on a consistent supply of quality poultry and egg products at a reasonable price.

## Strategic Outcome 3: An innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector

Sector innovation includes the development and commercialization of value-added agricultural-based products, knowledge-based production systems, processes and technologies, and equipping the sector with improved business and management skills and strategies to capture opportunities and to manage change. Such innovation is vital for ongoing growth and improvement in the productivity, profitability, competitiveness, and sustainability of Canada's agriculture, agri-food and agri-based products sector and its rural communities.

This Strategic Outcome comprises the following Program Activities, which are described in the subsequent discussion of Expected Results, Planning Highlights and Benefits to Canadians:

Program Activities			
3.1 Science, Innovation and Adoption	3.2 Agri-Business Development	3.3 Rural and Co-operatives Development	3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency

## Program Activity 3.1: Science, Innovation and Adoption

### Program Activity Summary

AAFC contributes to the competitiveness of the agriculture, agri-food and agri-based products sector by supporting innovation designed to improve profitability in new and existing products, services, processes and markets. Coordinated and informed decision-making is supported with strategic foresight, research, and information sharing contributing to integrated planning engaging industry, government and academia. Collaborative action is promoted to accelerate the flow of science and technology along the innovation continuum in support of industry defined strategies for future success. Farmers, agri-entrepreneurs and agri-based small- and medium-sized enterprises are supported in their efforts to adopt new technologies and commercialize new products and services. Pathfinding and transformational research help to define future opportunities and prepare the sector for emerging opportunities and challenges.

Science, Innovation and Adoption					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
1,473	285.4	1,473	304.4	1,473	159.8
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Agriculture and agri-food sector that utilizes science to improve or transform commodities into new value-added products		Increase in Agriculture Net value-added ("value-added" is a Statistics Canada measure of Canadian value-added gross domestic product) Baseline is Agriculture Net value added in 2008 which was \$15.5 million		\$16.6 million by Mar 31, 2014 Target represents a 7% increase	

### Planning Highlights

AAFC will encourage industry leadership and investment in science and innovation. Through programs such as Growing Canadian Agri-innovations, AAFC supports collaborative, industry-led responses to new and emerging issues and opportunities. AAFC works with its partners to encourage farmers, entrepreneurs, agri-based companies, and bio-products and biofuels facilities to adopt new technologies and commercialize new products and services. For more information, visit [www.agr.gc.ca/agri-innovations](http://www.agr.gc.ca/agri-innovations).

AAFC will provide support to agri-science clusters and to agri-businesses to help develop innovative agricultural products. The Department has completed the first of a series of Agri-Investment Symposiums that bring together agri-entrepreneurs and potential investors.

Through discussions on the next agricultural policy framework, ongoing events designed to help the sector anticipate future challenges and opportunities, and evaluations of strategic collaborations, AAFC will continue to explore collaborations between the private and public sectors within the innovation system.



The Department will help advance a vibrant bio-economy by developing biopesticides, industrial crops, biochemical and bioprocessing technologies, biofuels and bioenergy, biochemicals, and bio-based materials. It will also play a role in expanding the understanding of the links among food, nutrition, health, and wellness. This will help farmers and food processors develop innovative products in the areas of functional foods, nutraceuticals and natural health products. Further information on the *Science and Innovation Strategy* is available at: [www.agr.gc.ca/scienceandinnovation](http://www.agr.gc.ca/scienceandinnovation).

AAFC will continue to encourage agricultural producer participation in the emerging bio-fuel industry, in part, by enlarging its networks of industry leaders to ensure that opportunities for value-added projects are captured.

AAFC conducts *lessons-learned* exercises on all of its programs and also incorporates the results of internal evaluations to enhance the continued improvement of the management and delivery of science. AAFC will continue to consider administrative, technical, schedule, and cost risks (e.g., program ramp-up time, potential impacts of economic fluctuations, and cost and duration of innovation projects) in program design and in the development of performance measurement strategies.

## Benefits for Canadians

AAFC provides knowledge required for innovation in a Canadian context. Innovation, along with private sector investment, is a key driver in the commercialization of new and value-added agricultural products. Encouraging industry innovation and investment in scientific research and development will reduce the time needed for new products, practices and processes to reach the market. These investments will pay off in new economic opportunities for farmers, agri-businesses and Canadian communities.

## Program Activity 3.2: Agri-Business Development

### Program Activity Summary

AAFC builds awareness of the benefits and encourages the use of sound business management practices, while also enabling businesses in the sector to be profitable and invest where needed to manage the natural resource base sustainably and to market and produce safe food and other products. The Agri-Business Development program funds provincial and territorial activities related to business management practices and skills that: strengthen the capacity of businesses in the sector to assess the financial implications of business improvements, including the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on their business profitability; manage transformation, respond to change and adopt innovation in business operations; help agri-business owners understand their financial situation, implement effective action and business management plans/practices and provide for enhanced participation by young or new entrants, First Nations clients, and clients in specific sub-sectors in transition.

Agri-Business Development					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
42	87.9	42	51.3	42	7.8
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Increased realization of business goals		Percentage of participating businesses in Agri-Business Development program activities meeting their business/career goals		55% by Mar 31, 2013	

## Planning Highlights

AAFC will continue to fund cost-shared provincial and territorial activities related to business management practices and skills designed to help agribusinesses:

- assess the financial implications of business improvements, including the impact of environmental plans, food safety systems and innovation projects on their business profitability;
- research and implement improved processing of specified risk material;
- manage transformation, respond to change, and adopt innovation in their operations; and
- understand their financial situation, implement effective action and business management plans and practices for farm operations, and help producers benchmark their farm performance.

In addition, the Department will strive to enhance participation in farming by young or new entrants and First Nations clients, as well as provide assistance to farmers in specific sub-sectors in transition.

AAFC will provide support to national organizations to foster the development of business management tools and information designed to increase competitiveness, innovation and risk management. Tools and information will be targeted to youth and new entrants. Should there be a decision to renew programs designed to support national organizations, AAFC will take into account the results of the evaluation of renewal funding provided to national organizations, completed in March 2010. AAFC will take steps to strengthen future performance measures, to ensure that program results can be monitored, measured and reported.

The Department will provide financial counseling and mediation services to farmers who may be having trouble repaying debts, bringing producers and creditors together with a mediator to reach mutually acceptable repayment agreements. For more information, visit [www.agr.gc.ca/fdms](http://www.agr.gc.ca/fdms).

Red meat packing and processing plants will benefit from repayable contributions through the Slaughter Improvement Program ([www.agr.gc.ca/slaughterhouse](http://www.agr.gc.ca/slaughterhouse)) to support investments to reduce costs, increase revenues, or otherwise improve the operations of federally registered plants.

AAFC will provide support for agricultural internships for young people who are unemployed or under-employed and who have studied in an agriculture-related area following high school as part of the Career Focus Program ([www.agr.gc.ca/careerfocus](http://www.agr.gc.ca/careerfocus)).

## Benefits for Canadians

Agri-business development initiatives contribute to an innovative agriculture, agri-food and agri-based products sector. This, in turn, strengthens Canadian economic growth, while improving stewardship and food safety, and expanding the availability of agri-based products for Canadians. As a result of these initiatives, sector participants will be in a better position to manage change, resulting in increased profits, sustainability and competitiveness.

## Program Activity 3.3: Rural and Co-operatives Development

### Program Activity Summary

Rural and Co-operatives Development supports community development through two distinct components: first, it leads an integrated, government-wide approach, called Canada's Rural Partnership, through which the government aims to coordinate its policies towards the goal of economic and social development and renewal of rural Canada. It develops partnerships with federal departments, provincial and rural stakeholders and offers tools

to enable rural communities to use their innovative capacity to capture the value of local amenities, and to achieve greater local or regional economic competitiveness. Second, it facilitates the development of co-operatives as an effective self-help tool for Canadians and communities to address their needs and capture economic opportunities. It provides advice across government on policies and programs affecting co-operatives and builds partnerships within the federal government and with the co-operative sector, the provinces and other key stakeholders to support the development of co-operatives.

Rural and Co-operatives Development					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
94	25.0	94	20.2	94	5.2
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
New economic activities are being developed in rural communities		Number of communities that identified and assessed their local natural and cultural amenities		25 (for the year) by Mar 31, 2012	
Canadians are better able to utilize the co-operative model to meet their economic and social needs		Number of co-operatives created		40 (for the year) by Mar 31, 2012	

## Planning Highlights

AAFC, through Canada's Rural Partnership (CRP), will continue its work with government and non-government organizations to foster innovative rural development. Over the next two years, the CRP will help communities identify and assess their local natural and cultural amenities, and address barriers and challenges to development, with a view to enhancing competitiveness and increasing economic activities. For more information, visit: [www.rural.gc.ca](http://www.rural.gc.ca).

AAFC will assist rural communities in the tobacco-growing region of Ontario through the Community Development Fund (CDF) to transition to a non-tobacco-based economy. The CDF will provide assistance to community initiatives that support local development, attract investment, stimulate business, retain jobs and create new ones.

The Department will work in close partnership with the co-operative sector to develop more co-ops and implement innovative projects. The Co-operative Development Initiative will make the co-op option more readily available to Canadians. For more information, visit: [www.coop.gc.ca](http://www.coop.gc.ca).

The United Nations General Assembly has proclaimed 2012 as the International Year of Co-operatives. Planning is under way, in conjunction with the co-op sector, for activities in 2012 to celebrate and enhance the positive impact of co-operatives on Canada's social and economic fabric.

Performance will be measured through follow-up on partnership activities, either with government or NGOs, that supported relevant rural community-driven initiatives, including initiatives funded through the Community Development Program. Performance measures will also be derived through a strategy to further document the impact of CRP partnership activities in 15 to 20 rural regions across Canada, selected to represent a range of community socio-economic conditions and capacities. As well, as part of its third-party delivery arrangement with the co-op sector, a clear strategy has been established for measuring the impact of the co-op development support in terms of new co-op creation. A similar approach is taken with respect to the CDF, which is using a third-party delivery approach.

## Benefits for Canadians

Canada's rural communities will have better access to information, tools and services for innovative rural development, creating benefits from economic opportunities and supporting the innovation and growth of the sector. Canadians will have greater access to the services and information necessary to launch or expand co-operatives. This will generate opportunities for innovation and economic growth.

### Program Activity 3.4: Canadian Pari-Mutuel Agency

#### Program Activity Summary

Section 204 of the Criminal Code of Canada designates the Minister of Agriculture and Agri-Food as the individual responsible for the policy and regulatory functions pertaining to pari-mutuel wagering on horse races. The Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA) is a special operating agency within AAFC that regulates and supervises pari-mutuel betting on horse racing at racetracks across Canada, with the objective of ensuring that pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the betting public. Costs associated with the activities of the CPMA are recovered through a levy on every dollar bet on horse races in Canada. The levy is currently set at eight-tenths of a cent of every dollar bet. CPMA's strategic plans are focussed on regulating and supervising pari-mutuel wagering on horse races in the most modern, effective and transparent manner.

#### Did you know?

Four out of every 10 Canadians are members in one or more of nearly 9,000 co-operatives that are found in all regions of the country. Co-ops are enterprises jointly owned by their members who use their services in a host of sectors, including retail goods, housing, financial services, and agriculture. Canada's co-ops hold more than \$228 billion in assets and directly employ 154,000 Canadians of which 33,000 are in the agricultural sector. Non-financial co-ops do \$30.7 billion a year in business. AAFC is looking forward to participating in the United Nations' 2012 International Year of Co-operatives. For more information, visit <http://www.coop.gc.ca>.

Canadian Pari-Mutuel Agency					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
53	0.0	53	(0.1)	53	(0.0)
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Pari-mutuel betting is conducted in a way that is fair to the Canadian betting public		Percentage of compliance with the Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations of Canadian racetracks and betting theatres inspected by CPMA officers		100% by Mar 31, 2012	

Figures that cannot be listed in millions of dollars are shown as 0.0.

## Planning Highlights

The CPMA will approve and inspect pari-mutuel betting activities at licensed racetracks and betting theatres across Canada.

The Agency will help implement the amended *Pari-Mutuel Betting Supervision Regulations* through outreach activities that promote understanding and compliance with the new regulatory requirements and policies. The amended regulations are available at [www.agr.gc.ca/parimutuel-review](http://www.agr.gc.ca/parimutuel-review).

The CPMA will no longer provide services that are not part of its core mandate, such as photo-finish and video-patrol services at racetracks. This will allow the CPMA to focus its limited financial resources on activities more closely aligned with its mandate of ensuring the integrity of pari-mutuel betting.



The Agency will continue to provide equine drug control programs that help ensure race outcomes are not influenced by the inappropriate administration of drugs or medications to race horses.

## Benefits for Canadians

Canadians can be assured that pari-mutuel betting is consistent with the governing regulations, and that all reasonable steps are taken so that betting on horse races is conducted in a fair and equitable manner.

## Program Activity 4.1: Internal Services

### Program Activity Summary

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support all Strategic Outcomes and the needs of programs and other corporate obligations of the Department. Only those activities and resources that apply across the Department, and not those provided specifically to a program, are included. Internal Services consists of the following groups of activities:

- Management and Oversight, which include: Strategic Policy and Government Relations; Program/Service Management; Planning, Performance and Reporting; and Internal Audit and Evaluation; Communications Services; and Legal Services;
- Resource Management Services, which include: Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; and Travel and Other Administrative Services; and
- Asset Management Services, which include: Real Property Services; Materiel Services; and Acquisition Services.

Internal Services					
Human Resources (Full-Time Equivalents – FTEs) and Planned Spending (\$ millions – Net)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
2,154	306.0	2,154	303.8	2,154	271.7

Planning highlights of key Internal Service activities are described in the chart below:

Internal Service	Planning Highlights
<b>Greening Government Operations</b>	<p>The Federal Sustainable Development Strategy (FSDS) includes theme IV (Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government), which consists of a single goal, Greening Government Operations (GGO). Government-wide targets have been established to achieve this goal. For example, by March 31, 2014, each department will reuse or recycle all surplus electronic and electrical equipment in an environmentally sound and secure manner.</p> <p>The FSDS targets for GGO are particularly applicable to AAFC, which is a large federal custodian of buildings (2,360), land (940,000 hectares), fleet (1,200) and equipment (\$213 million) with annual procurement of \$250 million. AAFC operates this portfolio in order to deliver its programs and services, conduct agricultural and agri-food research across Canada, and achieve results for Canadians. As a large federal custodian, AAFC is committed to making progress towards the GGO targets.</p> <p>For additional details on AAFC's GGO activities, visit <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp">www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp</a>.</p>

Internal Service	Planning Highlights
<b>Human Resources Management</b>	<p>Human resources (HR) planning is a key component of AAFC's integrated planning approach. It supports departmental Strategic Outcomes and the priorities described in Section I by identifying key human resources issues facing the Department over the next three years and developing the strategies to address them. Key issues identified include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• projected gaps as the wave of 'baby boomer' retirements begins to crest;</li> <li>• skill and knowledge gaps in key areas; and</li> <li>• continued development of a diverse and inclusive workplace.</li> </ul> <p>Strategies to achieve the Department's goals in these areas include:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• an effective values-based staffing system that helps attract, develop, and retain employees at all levels;</li> <li>• enhanced opportunities for career and skill development and continuous learning, with a focus on supervisory skills and competencies; and</li> <li>• new leadership development and mentoring programs with employment equity components.</li> </ul> <p>A new three-year integrated HR plan will be developed during 2011-12 to address the subsequent three-year planning horizon. This new plan will adjust the departmental HR strategy and key initiatives based on new and emerging business and HR challenges.</p>
<b>Information Management and Information Technology (IM/IT)</b>	<p>AAFC will continue to invest strategically in IM/IT through collaborative efforts with other federal departments, strategic partnering and shared services. The Department follows the principles adopted in the federal government's model for shared services, promoting and building upon effective and cost-efficient initiatives for services that provide value to the Canadian public. Some of the initiatives going forward in 2011-12 consist of providing financial systems services to Natural Resources Canada; and developing a system for managing human resources that will serve multiple departments, with Fisheries and Oceans Canada, Health Canada and the Public Health Agency of Canada as the pilot departments. Other partnership opportunities that are being explored include sharing of data centre and video conference facilities.</p>
<b>Internal Audit and Evaluation</b>	<p>AAFC will continue to implement its three-year <i>Risk-Based Internal Audit Plan</i> to assess the Department's risk management, control and governance processes. AAFC's <i>Five-Year Evaluation Plan</i> will continue to be implemented so that timely, credible, and neutral evidence is available on the ongoing relevance and performance of programs. This will be especially important to inform development of the next agriculture policy framework and to support reporting to Canadians, as will the actions AAFC is taking to enhance its performance measurement activities.</p>
<b>Service Delivery</b>	<p>AAFC strives to be a leader in the design and implementation of citizen-centred, responsive programs and services that contribute to a profitable and sustainable agriculture and agri-food sector. Projects and initiatives will be undertaken in the reporting period with partners and stakeholders in the following areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Understanding the client: By profiling clients' needs, wants, perceptions, and behaviour, AAFC will be better able to deliver programs and services that address specific client requirements. Client satisfaction surveys and public opinion research will help focus efforts to improve service delivery;</li> <li>• Communicating offerings: A web-based discovery tool, a new web portal and optimal use of government call centres will provide easier and timely access to information and services; and</li> <li>• Enhancing and improving delivery with partners: Standardizing business practices and putting AAFC people and knowledge in those places where they can make more of a difference, especially to the environment, will result in improved service delivery. In addition, service standards will be increasingly integrated in AAFC's planning, reporting and performance management processes. Meeting service standards and targets demonstrates that the Department is responsive to the needs of taxpayers and benefits recipients. This helps establish credibility of its operations and contributes to increasing the level of confidence that Canadians can place in government. For more information on AAFC's service standards, visit <a href="http://www.agr.gc.ca/standards">www.agr.gc.ca/standards</a>.</li> </ul>

# Supplementary Information

## Financial Highlights

Future-oriented financial statements provide forecast information on assets and liabilities, revenues, and expenses, prepared on an accrual accounting basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management. The financial highlights presented in this section are intended to serve as a general overview of AAFC's operations reported in the Department's future-oriented financial statements, which can be found on AAFC's website at: [www.agr.gc.ca/FinancialStatements](http://www.agr.gc.ca/FinancialStatements).

It should be noted that 2011-12 is the first fiscal year for which AAFC is preparing future-oriented statements, such that comparative data is not available for 2010-11. As a first step, the Department has prepared a future-oriented statement of operations, which is condensed below. A future-oriented statement of financial position will be prepared in the next reporting period.

## Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the year ended March 31, 2012

(\$ millions)

	% change	Future-oriented 2011-12	Future-oriented 2010-11
Expenses			N/A
1.1 Environmental Knowledge, Technology, Information and Measurement		63.5	
1.2 On-Farm Action		177.5	
2.1 Business Risk Management		1,869.4	
2.2 Food Safety and Biosecurity Risk Management Systems		100.0	
2.3 Trade and Market Development		138.2	
2.4 Regulatory Efficiency Facilitation		35.7	
2.5 Farm Products Council of Canada		2.8	
3.1 Science, Innovation and Adoption		287.7	
3.2 Agri-Business Development		87.2	
3.3 Rural and Co-operatives Development		24.9	
3.4 Canadian Pari-Mutuel Agency		11.2	
4.1 Internal Services		419.5	
Total Expenses		\$ 3,217.6	N/A
Revenues			N/A
Total Revenues		\$ 139.8	N/A
<b>Net Cost of Operations</b>		<b>\$ 3,077.8</b>	N/A

Total expenses are projected to be \$3.2 billion in fiscal year 2011-12. The majority of these expenses are in the form of transfer payments (69% or \$2.2 billion) related to departmental programs discussed in Section II of this report. The balance of spending is made up of salaries and employee benefits (19% or \$602 million) and operating expenses (11% or \$340 million). The majority of the latter expenses are required for the Department's research, policy and advocacy roles.

Total revenues are projected to be \$140 million for fiscal year 2011-12. Crop re-insurance premiums (56% or \$78 million) represent anticipated provincial contributions to the plan. Other sources of revenue include collaborative research agreement funding, Canadian Pari-Mutuel Agency fees, and grazing fees from the pastures program. These revenues support departmental programs and services discussed in Section II of this report.

Since future-oriented financial statements are prepared on an accrual accounting basis, there are differences between the figures above and the planned spending amounts presented in other sections of the RPP, which reflect the cash accounting basis used to recognize transactions affecting parliamentary appropriations. The differences are related to such items as provisions for loan guarantees, repayable contributions, non-respendable revenues, services without charge received from other government departments, amortization, and severance and vacation pay liability adjustments. For more information, refer to Note 5 in the full 2011-12 Future-oriented Statement of Operations found on the Department's website.

## Supplementary Information Tables

All electronic supplementary information tables listed below can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's web site at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

- Details on Transfer Payment Programs
- Up-Front Multi-Year Funding
- Greening Government Operations
- Horizontal Initiatives
- Upcoming Internal Audits and Evaluations over the next three fiscal years
- Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Status Report on Transformational and Major Crown Projects
- Summary of Capital Spending by Program Activity
- User Fees



# Other Items of Interest

## Sustainable Development

In keeping with its mandate, AAFC has a long-standing commitment to the sustainability of the agriculture, agri-food and agri-based products sector. This commitment is reflected in its three Strategic Outcomes, which include “an environmentally sustainable agriculture, agri-food and agri-based products sector.” The Department’s commitment to the sustainability of the sector is also reflected in the Program Activities that support its Strategic Outcomes and in its priorities discussed in Section I of this RPP, which include plans to “enable and enhance the sector’s environmental performance in support of Canada’s environmental agenda.” The Department’s plans for achieving its Strategic Outcomes and priorities are described on a Program Activity basis in Section II of this RPP.

Furthermore, in accordance with the *Federal Sustainable Development Act*, AAFC has developed a Departmental Sustainable Development Strategy (DSDS) that describes its objectives and plans for sustainable development appropriate to its mandate. The DSDS articulates AAFC’s vision and decision-making process for sustainable development, and sets out the Department’s contribution to the goals and targets of the Federal Sustainable Development Strategy (FSDS), as well as other dimensions of sustainable development.

AAFC’s DSDS includes the following commitments:

- Making progress towards the FSDS targets to which the Department contributes;
- Applying the *Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program Proposals*, also known as Strategic Environmental Assessment (SEA), to help ensure that environmental considerations are taken into account in the Department’s decision-making; and
- Ensuring that the SEA process incorporates the government’s environmental goals as laid out in the FSDS, and that SEA reporting requirements are met, in accordance with the revised *Guidelines for Implementing the Cabinet Directive*.

For additional details on AAFC’s activities to support sustainable development, visit [www.agr.gc.ca/sds](http://www.agr.gc.ca/sds), and for complete details on the FSDS visit <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=En&n=C2844D2D-1>.

# Autres sujets d'intérêt

## Développement durable

Conformément à son mandat, AAC honore un engagement de longue date envers le développement durable du secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Cet engagement se reflète dans ses trois résultats stratégiques, dont « Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement ». L'engagement du Ministère à cet égard se fait également sentir dans les activités de programme qui appuient ses priorités et ses résultats stratégiques traités dans la Section I de ce RPP. Les plans pour faciliter et améliorer la performance environnementale du secteur à l'appui du programme environnemental du Canada. Les plans du Ministère pour réaliser ses résultats stratégiques et ses priorités sont décrits en fonction d'une activité de programme dans la Section II de ce RPP.

En outre, conformément à la *Loi fédérale sur le développement durable*, AAC a élaboré une stratégie ministérielle de développement durable (SMDD) qui décrit les objectifs et les plans en matière de développement durable propres à son mandat. La SMDD exprime clairement la vision et le processus de prise de décision d'AAC pour le développement durable, et définit la contribution du Ministère aux objectifs et aux cibles de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) ainsi qu'à d'autres dimensions du développement durable.

La SMDD d'AAC englobe les engagements suivants :

- Réaliser des progrès relatifs aux cibles de la SFDD auxquelles contribue le Ministère;
- Appliquer la *Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes*, aussi connue sous le nom d'*Évaluation environnementale stratégique*, afin de s'assurer que les considérations environnementales sont prises en compte dans le processus décisionnel du Ministère;
- S'assurer que le processus de l'évaluation environnementale stratégique (EES) intègre les objectifs environnementaux du gouvernement décrits dans la SFDD, et que les exigences de production de rapports de l'EES sont respectées, conformément aux nouvelles *Lignes directrices sur la mise en œuvre de la Directive du Cabinet*.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités d'AAC visant à appuyer le développement durable, visitez le site [www.agr.gc.ca/sdd](http://www.agr.gc.ca/sdd), et pour des renseignements complets sur la SFDD, visitez le site <http://www.cc.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C2844D2D-1>

Le total des dépenses devrait s'élever à 3,2 milliards de dollars pour l'exercice financier 2011-2012. La majorité de ces dépenses sont sous forme de paiements de transfert (69 % ou 2,2 milliards de dollars) liés aux programmes ministériels mentionnés à la Section II de ce rapport. Le solde des dépenses est constitué des salaires et des avantages sociaux (19 % ou 602 millions de dollars) et des dépenses de fonctionnement (11 % ou 340 millions de dollars). Le reste des dépenses doit surtout permettre au Ministère d'effectuer des recherches, d'élaborer des politiques et de défendre les intérêts du secteur.

Le total des revenus devrait s'élever à 140 millions de dollars pour l'exercice financier 2011-2012. Les primes de réassurance-récolte (56 % ou 78 millions de dollars) représentent les contributions prévues des provinces au plan. D'autres sources de revenus englobent le financement de l'accord sur les activités de recherche concertée, les frais d'utilisation de l'Agence canadienne du parti mutuel et les droits de pacage du programme des pâturages. Ces revenus soutiennent les programmes et les services ministériels mentionnés dans la Section II de ce rapport.

Puisque les états financiers prospectifs sont préparés en fonction d'une comptabilité d'exercice, il existe des différences entre les chiffres donnés ci-dessus et les montants des dépenses prévues figurant dans les autres sections du RPP qui reflètent la comptabilité de caisse utilisée pour comptabiliser les opérations liées aux crédits parlementaires. Les différences s'appliquent à des éléments tels que les provisions pour garanties de prêts, les contributions remboursables, les postes des recettes non disponibles, les services sans frais fournis par d'autres ministères, l'amortissement des passifs au titre des indemnités de départ et de vacances.

Pour de plus amples renseignements, consultez la Note 5 des États financiers prospectifs de 2011-2012 sur le site Web du Ministère.

## Tableaux supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012 est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Financement pluriannuel initial
- L'écologisation des opérations gouvernementales
- Initiatives horizontales
- Vérifications internes et Évaluations à venir (trois prochains exercices)
- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État
- Sommaire des dépenses en capital par activité de programme
- Frais d'utilisation



# Renseignements supplémentaires

## États financiers

Les informations financières prospectives fournissent des données sur l'actif et le passif, les revenus et les dépenses, et sont préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice pour renforcer la responsabilité et améliorer la transparence et la gestion financière. Les données financières présentées dans cette section donnent une vue d'ensemble du fonctionnement d'AAC décrites dans les états financiers prospectifs, que l'on peut consulter depuis le site web du Ministère à l'adresse : [www.agr.gc.ca/EtatsFinanciers](http://www.agr.gc.ca/EtatsFinanciers).

L'exercice 2011-2012 est le premier pour lequel AAC prépare des états financiers prospectifs; c'est pourquoi il n'existe pas de données comparatives tirées de l'exercice 2010-2011. À titre de première étape, AAC a préparé l'état prospectif condensé des opérations ci-dessous. Des états financiers prospectifs seront préparés lors de la prochaine période de rapport.

## État prospectif condensé des opérations

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2012

(en millions de dollars)

	Variation en %	État prospectif 2011-2012	État prospectif 2010-2011
Dépenses			S.O.
1.1 Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental		63,5	
1.2 Mesures à la ferme		177,5	
2.1 Gestion des risques de l'entreprise		1 869,4	
2.2 Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments		100,0	
2.3 Développement du commerce et des marchés		138,2	
2.4 Facilitation de l'efficacité de la réglementation		35,7	
2.5 Conseil des produits agricoles du Canada		2,8	
3.1 Sciences, innovation et adoption		287,7	
3.2 Développement de l'agroentreprise		87,2	
3.3 Développement des régions rurales et développement des coopératives		24,9	
3.4 Agence canadienne du parti mutuel		11,2	
4.1 Services internes		419,5	
Total des dépenses		3 217,6 \$	S.O.
Pertes			S.O.
Total des recettes		139,8 \$	S.O.
Cout de fonctionnement net		3 077,8 \$	S.O.



Service interne		Faits saillants de la planification		
Écologisation des opérations gouvernementales	La Stratégie fédérale de développement durable (SFD) englobe le thème IV (Réduire l'empreinte environnementale — En commençant par le gouvernement), qui consiste en un simple objectif : l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG). À l'échelle de l'administration fédérale, les cibles ont été fixées en fonction de réaliser cet objectif. Par exemple, d'ici le 31 mars 2014, chaque ministère réutilisera ou recyclera tout le matériel électronique et électrique excédentaire de façon écologique et sécuritaire.	Les cibles de la SFD pour l'EOG s'appliquent particulièrement à AAC, qui est un important gardien fédéral d'édifices (2 360), de terres (940 000 hectares), de parcs automobiles (1 200) et d'équipement (213 millions de dollars) avec des achats annuels de 250 millions de dollars. AAC gère ce portefeuille de manière à offrir ses programmes et services, à mener des recherches agricoles et agroalimentaires partout au Canada, et à obtenir les résultats escomptés pour les Canadiens. À titre d'important gardien fédéral, AAC s'engage à réaliser des progrès en vue d'atteindre les cibles d'EOG.	Pour de plus amples renseignements sur les activités d'EOG d'AAC, visitez le site <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/fcp/2011-2012/info/info-fra.asp">http://www.tbs-sct.gc.ca/fcp/2011-2012/info/info-fra.asp</a> .	
	La planification des ressources humaines est un élément-clé de l'approche de planification intégrée d'AAC. Elle appuie les résultats stratégiques et les priorités ministérielles qui sont décrits à la Section I en déterminant les principaux enjeux des ressources humaines auxquelles devra faire face le Ministère dans les trois prochaines années et en élaborant des stratégies pour s'y attaquer. Parmi les principaux enjeux, mentionnons :	la pénurie de main-d'œuvre prévue à mesure que la vague des retraites de la génération du baby-boom commence à déferler;	le manque de compétences et de connaissances dans des secteurs clés;	l'évolution d'un milieu de travail diversifié et inclusif.
	Au rang des stratégies élaborées pour réaliser les objectifs du Ministère dans ces domaines, citons :	un système de dotation efficace axé sur des valeurs qui attirera les employés à tous les niveaux, les maintiendra en poste et assurera leur épanouissement;	de meilleures possibilités sur le plan de la carrière, du perfectionnement professionnel et de l'apprentissage continu, qui mettent l'accent sur les techniques d'encadrement et les compétences;	de nouveaux programmes de développement du leadership et de mentorat comportant des volets sur l'équité en emploi;
	Un nouveau plan intégré de RH sera élaboré pendant l'exercice 2011-2012 pour les trois années suivantes. Ce nouveau plan permettra d'ajuster la stratégie et les initiatives clés de RH d'AAC en fonction des défis de RH et organisationnels émergents.	AAC continuera d'investir de façon stratégique dans les CI-TI grâce à des efforts concertés avec d'autres ministères fédéraux, à des partenariats stratégiques et à des services partagés. Le Ministère suit les principes adoptés dans le modèle du gouvernement fédéral concernant les services partagés, en favorisant et en tablant sur des initiatives efficaces et économiques pour les services qui apportent une valeur à la population canadienne. Certaines initiatives mises de l'avant en 2011-2012 consistent à fournir des services de systèmes financiers à Ressources naturelles Canada et à concevoir un système de gestion des ressources humaines qui servira à de nombreux ministères. Des projets pilotes seront d'ailleurs menés dans trois ministères (Pêches et Océans Canada, Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada). D'autres avenues de partenariat explorées comportent le partage d'un centre de données et des installations pour les vidéocoférences.		
Verification interne et évaluation	AAC continuera de mettre en œuvre son <i>Plan de vérification triennal axé sur les risques</i> afin d'évaluer les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du Ministère. La mise en œuvre du <i>Plan d'évaluation quinquennal</i> d'AAC se poursuivra afin que des données opportunes, crédibles et neutres soient disponibles pour valider la pertinence et le rendement continu des programmes. Ces plans, de même que les mesures prises par AAC pour améliorer ses activités de mesures du rendement, seront essentiels à l'évaluation avisée du prochain cadre stratégique pour l'agriculture et à la reddition de comptes devant les Canadiens.			
Prestation des services	AAC s'efforce d'être un chef de file dans la conception et la mise en œuvre de programmes et services adaptés et axés sur le citoyen, et de services qui contribuent à un secteur agricole et agroalimentaire rentable et respectueux de l'environnement. Des initiatives et des projets seront entrepris dans la période visée par le rapport avec des partenaires et des intervenants dans les domaines suivants :	Connaissance du client : En établissant le profil des besoins, des désirs, des perceptions et du comportement du client, AAC sera mieux en mesure de dispenser les programmes et les services qui répondent précisément à ses exigences. Les sondages sur la satisfaction des clients et la recherche sur l'opinion publique visent l'amélioration de la prestation de services;	Communication des offres de service : Un outil de découverte sur le Web, un nouveau portail Web et une plus grande utilisation des centres d'appel du gouvernement faciliteront l'accès en temps utile à l'information et aux services;	
	Renforcement et amélioration des programmes et des services auprès des partenaires : le fait de normaliser les pratiques commerciales et d'utiliser le personnel et les connaissances d'AAC là où il est tout à fait possible de faire évoluer les choses, surtout sur le plan de l'environnement, se traduira par l'amélioration des services. En outre, les normes de service seront de plus en plus intégrées dans les processus de planification, d'établissement de rapports et de rendement et de bénéficiaires des contributions. Cela contribuera à établir la crédibilité de ses opérations et à accroître le niveau de confiance qu'ont les Canadiens envers leur gouvernement. Pour de plus amples renseignements sur les normes de service d'AAC, visitez le site : <a href="http://www.agric.gc.ca/normes">www.agric.gc.ca/normes</a> .			

Les faits saillants de la planification des activités clés des Services internes sont décrits dans le tableau ci-dessous :

L'ACPM n'offrira plus aux hippodromes des services qui ne font pas partie de son mandat de base, comme la photo témoins et le contrôle magnétoscopique. Elle pourra alors diriger ses ressources financières limitées vers des activités plus étroitement liées à son mandat qui est celui d'assurer l'intégrité du pari mutuel.

L'Agence continuera également de mettre en œuvre des programmes de contrôle des drogues équine afin de s'assurer que les résultats des courses ne sont pas influencés par l'administration inappropriée de drogues ou de médicaments aux chevaux de course.

### Avantages pour les Canadiens

Les Canadiens peuvent avoir l'assurance que les systèmes de pari mutuel sont exécutés conformément au Règlement et que toutes les mesures raisonnables nécessaires sont prises pour que les paris sur les courses de chevaux soient assujettis à un processus équitable et juste.

### Activité de programme 4.1 : Services internes

#### Résumé de l'activité de programme

Les services internes regroupent des activités et ressources connexes qui sont administrées de manière à répondre à tous les résultats stratégiques et besoins des programmes ainsi qu'à respecter d'autres obligations du Ministère. Seules les activités et les ressources qui s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et non celles qui sont affectées à un seul programme sont incluses. Il s'agit notamment des services internes suivants :

- Services de gestion et de surveillance; notamment les politiques stratégiques et les relations gouvernementales; la gestion des programmes et des services; la planification, le rendement et la présentation de rapports; la vérification interne et l'évaluation; les services de communication et les services juridiques;
- Services de gestion des ressources, notamment les services de gestion des ressources humaines; les services de gestion financière; les services de gestion de l'information; les services des technologies de l'information, les services de voyage et d'autres services administratifs;
- Services de gestion des biens, notamment les services immobiliers, les services de gestion du matériel et les services des achats.

Services internes					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Depenses prévues	ETP	Depenses prévues	ETP	Depenses prévues
2 154	306,0	2 154	303,8	2 154	271,7
2013-2014					
ETP	Depenses prévues	ETP	Depenses prévues	ETP	Depenses prévues

[www.agr.gc.ca/examen-partimutuel](http://www.agr.gc.ca/examen-partimutuel).

L'Agence aidera à mettre en application la nouvelle version du *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* par le biais d'activités de sensibilisation qui favorisent la compréhension et l'observation des nouvelles exigences et politiques réglementaires. Il est possible de consulter le règlement modifié sur le site

partout au Canada.

L'ACPM approuvera et supervisera les activités de pari mutuel dans les hippodromes et les salles de paris autorisés

## Faits saillants de la planification

On a attribué la valeur 0,0 aux montants qui ne peuvent être arrondis à un million de dollars.

Agence canadienne du pari mutuel				Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)							
2011-2012				2012-2013				2013-2014			
ETP		Dépenses prévues		ETP		Dépenses prévues		ETP		Dépenses prévues	
53		0,0		53		(0,1)		53		(0,0)	
Résultats attendus				Indicateurs de rendement				Objectifs			
Déroulement équitable des paris mutuels pour les				Pourcentage des hippodromes et des salles de paris au Canada qui sont conformes au Règlement sur la surveillance du pari mutuel et qui sont inspectés par des agents de l'ACPM				100 % d'ici le 31 mars 2012			
parieurs canadiens											

de pari mutuel sur les courses hippiques.

L'ACPM sont axés sur la réglementation et la surveillance de façon moderne, efficace et transparente des activités moyen d'un prélevement fixé actuellement à 0,8 % sur chaque pari engagé au Canada. Les plans stratégiques de tout s'y déroule de manière équitable pour le public. Les coûts associés aux activités de l'ACPM sont recouvrés au superviser les activités de pari mutuel dans les hippodromes canadiens, et qui a pour objectif de s'assurer que le organisme de service spécial d'AAC qui est chargé de réglementer et de

Quatre Canadiens sur dix sont membres d'un moins une des quelque 9 000 coopératives réparties dans toutes les régions du pays. Les coopératives sont des entreprises qui utilisent leurs conjointement aux membres qui utilisent leurs services dans une variété de domaines, y compris les marchandises au détail, le logement, les services financiers et l'agriculture. Les coopératives du Canada possèdent des actifs représentant plus de 228 milliards de dollars et emploient 154 000 Canadiens, dont 33 000 dans le secteur de l'agriculture. Le chiffre d'affaires des coopératives non financières s'élève à 30,7 milliards de dollars par année. AAC attend avec impatience l'année 2012, prochaine Année internationale des coopératives des Nations Unies. Pour plus de renseignements, visitez le site Web : <http://www.coop.gc.ca>.

## Résumé de l'activité de programme

### Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel

Les collectivités rurales du Canada profiteront d'un meilleur accès à l'information, aux outils et aux services qui mèneront à un développement rural axé sur l'innovation. Elles tireront ainsi profit des avantages qu'offrent les possibilités économiques, ce qui favorisera l'innovation et l'essor du secteur. Les Canadiens auront davantage accès aux services et à l'information nécessaires pour lancer ou agrandir leurs coopératives, ce qui ouvrira des possibilités pour l'innovation et la croissance économique.

## Avantages pour les Canadiens

Développement des régions rurales et développement des coopératives					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012			2012-2013		2013-2014
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
94	25,0	94	20,2	94	5,2
Résultats attendus			Indicateurs de rendement		
Développement de nouvelles activités économiques dans les collectivités rurales			Nombre de collectivités qui ont cerné et évalué leurs atouts naturels et culturels locaux		
Les Canadiens sont mieux placés pour utiliser le modèle coopératif en vue de répondre à leurs besoins économiques et sociaux			Nombre de coopératives créées		
			40 (pour l'année) d'ici le 31 mars 2012		

## Faits saillants de la planification

AAC, au moyen du Partenariat rural du Canada (PRC), poursuivra sa collaboration avec des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux en vue de favoriser un développement rural axé sur l'innovation. Au cours des deux prochaines années, le PRC aidera les collectivités à déterminer et à évaluer leurs attraits naturels et culturels locaux, ainsi qu'à surmonter les obstacles au développement, en vue d'améliorer la compétitivité et d'accroître les activités économiques. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site [www.rural.gc.ca](http://www.rural.gc.ca).

AAC aidera les collectivités rurales de la région de rabaculture de l'Ontario à faire la transition vers une économie non basée sur le tabac, grâce au Fonds de développement des collectivités (FDC). Le FDC financera les initiatives des collectivités qui favorisent le développement local, attirent les investisseurs, stimulent l'entrepreneuriat, préservent les emplois et en créent de nouveaux.

Le Ministère travaillera en étroite collaboration avec le secteur coopératif pour augmenter le nombre de coopératives et mettre en place des projets innovateurs. L'Initiative de développement coopératif rendra notamment l'option des coopératives plus accessible aux Canadiens. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site [www.coop.gc.ca](http://www.coop.gc.ca).

L'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé 2012 Année internationale des coopératives. La planification des activités est en cours, avec le secteur coopératif, pour les activités en 2012 qui souligneront les retombées positives des coopératives sur le tissu social et économique du Canada.

Le rendement sera mesuré au moyen du suivi des activités de partenariat, soit avec le gouvernement ou les organisations non gouvernementales, qui ont permis de soutenir les initiatives pertinentes menées par les collectivités rurales, dont les initiatives financées par le *Programme de développement des collectivités*. La mesure du rendement sera aussi effectuée grâce à une stratégie qui permettra de mieux documenter les retombées des activités de partenariat du PRC dans 15 ou 20 régions rurales partout au Canada, qui sont représentatives de différentes conditions et capacités socio-économiques des collectivités. De plus, dans le cadre d'une entente de prestation par un tiers conclue avec le secteur coopératif, une stratégie claire a été établie pour évaluer l'effet des mesures de soutien au développement des coopératives du point de vue de la création de nouvelles coopératives. On adopte une approche semblable à l'égard du FDC, qui utilise un organisme tiers pour assurer la prestation des services.



AAC appuiera les organisations nationales pour offrir des outils de gestion de l'entreprise et de l'information conçue de manière à favoriser la compétitivité, l'innovation et la gestion du risque. Ces outils et renseignements viseront en particulier les jeunes et les nouveaux arrivants. Si l'on décidait de renouveler les programmes conçus pour soutenir des organisations nationales, AAC tiendrait compte des résultats de l'évaluation des fonds affectés au renouvellement versés aux organisations nationales, qui a été menée en mars 2010. AAC fera les démarches nécessaires au renforcement des mesures de rendement futures afin de s'assurer que les résultats des programmes peuvent être surveillés, mesurés et consignés.

AAC fournira des services de consultation financière et de médiation aux producteurs qui ont de la difficulté à rembourser leurs dettes; ces services permettront aux producteurs et aux créanciers, à l'aide d'un médiateur, de conclure une entente de remboursement mutuellement acceptable. Pour obtenir de plus amples renseignements, consultez [www.agr.gc.ca/smma](http://www.agr.gc.ca/smma).

Les usines de transformation et de conditionnement de viande rouge pourront profiter de contributions remboursables offertes par le Programme d'amélioration de l'abatrage ([www.agr.gc.ca/aba](http://www.agr.gc.ca/aba)) pour favoriser les investissements servant à réduire les coûts, à augmenter le revenu ou à améliorer le fonctionnement des usines agréées par le fédéral.

AAC offrira un soutien en matière de stages agricoles pour les jeunes sans emploi ou sous-employés qui ont fait des études en agriculture après le secondaire dans le cadre du Programme objectif carrière ([www.agr.gc.ca/objectifcarriere](http://www.agr.gc.ca/objectifcarriere)).

## Avantages pour les Canadiens

Les initiatives de développement de l'agroentreprise contribuent à la mise en place d'un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, qui, à son tour, renforcera l'économie canadienne tout en améliorant la gestion et la salubrité des aliments, et facilitera l'accès des Canadiens aux produits agro-industriels. Les participants du secteur seront ainsi mieux positionnés pour gérer le changement, ce qui contribuera à accroître les profits, la durabilité et la compétitivité.

## Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives

### Résumé de l'activité de programme

Le programme Développement des régions rurales et développement des coopératives appuie le développement communautaire de deux façons distinctes. D'une part, il dirige une approche intégrée pangouvernementale appelée Partenariat rural du Canada. Il s'agit d'une approche par l'entremise de laquelle le gouvernement cherche à coordonner ses politiques pour les axer sur le développement socio-économique et le renouvellement rural. De plus, il établit des partenariats avec les ministères fédéraux, les provinces et les intervenants ruraux et offre des outils pour permettre aux collectivités rurales d'utiliser leur faculté d'innovation afin de mettre à profit les attraits locaux et de devenir plus compétitives à l'échelle locale ou régionale. D'autre part, il favorise le développement des coopératives comme moyen efficace d'aider les Canadiens et les collectivités à se prendre en charge et à saisir de nouveaux débouchés. En outre, il conseille l'ensemble du gouvernement sur les politiques et les programmes touchant les coopératives, et il établit des partenariats au sein du gouvernement fédéral et avec le secteur coopératif, les provinces et d'autres intervenants clés pour soutenir le développement des coopératives.

## Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentreprise

### Résumé de l'activité de programme

AAC encourage l'utilisation de saines pratiques de gestion et d'en faire connaître les avantages tout en permettant aux entreprises du secteur d'être rentables et d'investir dans les secteurs où il le faut pour gérer de façon durable le fonds de ressources naturelles ainsi que produire et commercialiser des produits alimentaires et autres qui sont sans danger. Le Programme de développement de l'agroentreprise financera des activités provinciales et territoriales d'application de pratiques et de compétences en gestion des affaires qui renforcent la capacité des entreprises du secteur à évaluer les répercussions financières des améliorations qu'elles apportent à leurs méthodes, notamment l'effet sur leur rentabilité des plans environnementaux, des systèmes de salubrité des aliments et des projets d'innovation, à gérer la transformation, à réagir au changement et à innover dans leurs opérations, à comprendre leur situation financière et à mettre en place des mesures efficaces ainsi que des plans et pratiques de gestion, et qui favorisent la participation des jeunes agriculteurs ou des débutants dans ce domaine, des membres des Premières Nations et des clients dans certains sous-secteurs en transition.

Développement de l'agroentreprise					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues	
42	87,9		42	51,3	
Résultats attendus			Indicateurs de rendement		
Augmentation du nombre d'objectifs commerciaux atteints			Pourcentage d'entreprises participant aux programmes de développement de l'agroentreprise qui ont atteint leurs objectifs commerciaux et de carrière		
			55 % d'ici le 31 mars 2013		
			Objectifs		
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues	
			42	7,8	
2013-2014					

### Faits saillants de la planification

- AAC continuera de financer les activités provinciales et territoriales visées par un partage des coûts, et liées aux pratiques et aux compétences en matière de gestion de l'entreprise, qui sont conçues pour aider les entreprises agricoles :
- à évaluer les répercussions financières par des améliorations commerciales, y compris les retombées des plans environnementaux, des systèmes de salubrité des aliments et des projets d'innovation sur la rentabilité de l'entreprise;
  - à rechercher et à mettre en place un processus amélioré de traitement des matières à risque spécifiques;
  - à gérer la transformation, à répondre au changement et à intégrer l'innovation dans leurs activités;
  - à comprendre leur situation financière, à mettre en place des mesures, des plans et des pratiques de gestion de l'entreprise efficaces et à aider les producteurs à établir des critères de rendement.
- De plus, le Ministère s'assurera d'inciter les jeunes, les nouveaux venus et les clients des Premières Nations à participer davantage aux activités agricoles en plus de venir en aide aux producteurs dans certains sous-secteurs en transition.

## Faits saillants de la planification

AAC encouragera l'industrie à exercer son leadership et à investir dans la science et l'innovation. Par des programmes tels que le *Programme de stimulation de l'agro-innovation canadienne* (PSAIC), AAC appuie les interventions concertées et pilotées par l'industrie pour donner suite aux nouveaux enjeux et saisir les nouvelles possibilités. AAC collabore avec ses partenaires pour que les agriculteurs, les entrepreneurs, les sociétés agro-industrielles et les fabricants de bioproduits et de biocarburants soient soutenus dans leurs efforts visant à adopter de nouvelles technologies et à commercialiser de nouveaux produits et services. Pour obtenir de plus amples renseignements, visitez le site : [www.agr.gc.ca/agro-innovation](http://www.agr.gc.ca/agro-innovation).

AAC appuiera les grappes agro-scientifiques et les agro-entreprises dans la création de produits agricoles innovateurs. Le Ministère a terminé la première série de symposiums sur l'investissement en agriculture qui rassemblent des entrepreneurs agricoles et des investisseurs potentiels.

Dans le cadre des discussions sur le prochain cadre stratégique pour l'agriculture, des activités continues d'établissements des prévisions conçus pour aider le secteur à prévoir les défis et les débouchés futurs et des évaluations sur les collaborations stratégiques, AAC continuera d'étudier les possibilités de partenariats entre les secteurs public et privé en matière d'innovation.

Le Ministère contribuera à l'avancement d'une bioéconomie dynamique par le développement de biopesticides, de cultures industrielles, de technologies de la biochimie et de la biotransformation, de biocarburants et de la bioénergie, de produits biochimiques et de biomatériaux. Il favorisera aussi une compréhension accrue des liens entre la nourriture, la nutrition, la santé et le bien-être, ce qui aidera les producteurs et les transformateurs d'aliments à développer des produits innovateurs dans les domaines des aliments fonctionnels et des nutraceutiques, et des produits de santé naturels. Pour de plus amples renseignements sur la *Stratégie pour la science et l'innovation*, visitez le site : [www.agr.gc.ca/scienceetinnovation](http://www.agr.gc.ca/scienceetinnovation).

AAC continuera à encourager les producteurs agricoles à participer à l'industrie émergente du biocarburant, en élargissant, entre autres, ses réseaux de dirigeants de l'industrie, de façon à saisir les possibilités de projets à valeur ajoutée.

AAC effectue des exercices de *leçons apprises* sur tous ses programmes et intègre aussi les résultats des évaluations internes afin d'assurer une amélioration constante de la gestion et de la réalisation d'activités scientifiques. AAC continuera de tenir compte non seulement des risques administratifs et techniques, mais aussi des risques liés au calendrier et aux coûts (par exemple, accélération du programme, conséquences potentielles des fluctuations économiques, coûts et durée des projets sur l'innovation) dans la conception du programme et l'élaboration de stratégies de mesure du rendement.

## Avantages pour les Canadiens

AAC transmet les connaissances nécessaires pour innover dans un contexte canadien. L'innovation et l'investissement privé sont des moteurs clés de la commercialisation de produits agricoles nouveaux et à valeur ajoutée. En encourageant l'industrie à innover et à investir dans la recherche et le développement scientifiques, on réduira le temps nécessaire à la mise en marché de produits, pratiques et procédés nouveaux. Ces investissements rapporteront, car l'innovation ouvre de nouveaux débouchés économiques aux agriculteurs, aux agroentreprises et aux collectivités du Canada.



## Résultat stratégique n° 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

L'innovation dans le secteur comprend, d'une part, la mise au point et la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi qu'apport de nouvelles technologies et de procédés et de techniques axés sur le savoir et, d'autre part, l'amélioration des compétences et stratégies en matière de commerce et de gestion, notamment dans le secteur, pour un meilleur accès à ces débouchés et gérer le changement. L'innovation est vitale pour l'amélioration continue constante de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la durabilité des collectivités rurales et du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'étude ultérieure de l'analyse des résultats attendus, des faits saillants de la planification et des avantages pour les Canadiens.

<b>Activités de programme</b>			
3.1 Sciences, innovation et adoption	3.2 Développement de l'agroentreprise	3.3 Développement des régions rurales et développement des coopératives	3.4 Agence canadienne du pari mutuel

## Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption

## Résumé de l'activité de programme

Agriculture et Agroalimentaire Canada contribue à l'amélioration de la compétitivité du secteur des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels en appuyant des projets d'innovation qui sont conçus pour améliorer des nouveaux produits, des services, des procédés et des marchés. Des activités concertées de prévision et de recherche stratégiques et de partage de l'information permettent de prendre des décisions coordonnées et éclairées afin d'en arriver à une planification intégrée regroupant les industries, les gouvernements et les universités. On fait la promotion des mesures de collaboration pour accélérer le transfert des connaissances scientifiques et technologiques en fonction du cycle d'innovation, et ce, afin d'appuyer les stratégies de succès éventuel qui ont été définies par le secteur industriel. On aide aussi les agriculteurs, les agri-entrepreneurs ainsi que les petites et moyennes entreprises agro-industrielles qui s'efforcent d'adopter de nouvelles technologies et de commercialiser de nouveaux produits et services. Les recherches exploratoires et transformatives aident à cerner les débouchés éventuels et à préparer le secteur en vue des nouvelles possibilités et des nouveaux défis.

Sciences, innovation et adoption			
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
1 473	285,4	1 473	304,4
Résultats attendus		Indicateurs de rendement	
<p>Le secteur agricole et agroalimentaire qui utilise des ressources pour améliorer ou transformer des produits de base en de nouvelles possibilités à valeur ajoutée</p> <p>La valeur de base est la valeur ajoutée nette en agriculture de 2008, qui était de 15,5 millions de dollars.</p>			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
1 473	285,4	1 473	304,4
Objectifs		Objectifs	
<p>Augmentation de la valeur ajoutée nette en agriculture (la « valeur ajoutée » est une mesure dont se sert Statistique Canada pour déterminer le produit intérieur brut des activités canadiennes à valeur ajoutée)</p> <p>La valeur de base est la valeur ajoutée nette en agriculture de 2008, qui était de 15,5 millions de dollars.</p>		<p>Augmentation de la valeur ajoutée nette en agriculture (la « valeur ajoutée » est une mesure dont se sert Statistique Canada pour déterminer le produit intérieur brut des activités canadiennes à valeur ajoutée)</p> <p>La valeur de base est la valeur ajoutée nette en agriculture de 2008, qui était de 15,5 millions de dollars.</p>	



Conseil des produits agricoles du Canada					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
24	2,7	24	2,7	24	2,8
Résultats attendus			Indicateurs de rendement		
Maintien, par les producteurs canadiens, de leurs parts de marché relatives sur le marché du Canada (des oeufs d'incubation, des poulets, des dindes et des oeufs de consommation)			Part de marché relative des producteurs canadiens d'oeufs d'incubation, de poulets, de dindes et d'oeufs de consommation qui demeure supérieure à 80 % au long de l'année		
Concordance de la variation des prix de consommation des poulets, des oeufs et des dindes avec celle des prix des autres produits agricoles			Variation de l'indice des prix à la consommation pour les poulets, les dindes et les oeufs ne dépassant pas de 10 % l'indice des prix à la consommation pour les autres produits agricoles au long de l'année		
			Variation ne dépassant pas plus ou moins 10 % de l'IPC pour les autres produits agricoles en 2011-2012		
Objectifs					
Au dessus de 80 % en 2011-2012					

## Faits saillants de la planification

Le CPAC continuera de superviser l'Office canadien de recherche, de développement des marchés et de promotion des bovins de boucherie, les Producteurs d'œufs d'incubation du Canada, les Producteurs de poulet du Canada, les Producteurs d'œufs du Canada et les Éleveurs de dindon du Canada.

Conformément à son plan stratégique 2009-2012, le CPAC aidera les producteurs canadiens à maintenir leurs parts du marché intérieur dans les secteurs de la volaille et des œufs, mais aussi à gérer les risques de façon proactive. Pour ce faire, le CPAC continuera d'améliorer ses relations de travail et ses communications avec les organismes qu'il supervise, d'aider à mettre en place de nouveaux offices de promotion et de recherche et d'améliorer les processus internes afin de rehausser le service à la clientèle. Le CPAC visera à accroître sa base de connaissances et sa capacité à exercer son influence dans la recherche de solutions et à améliorer ses relations avec l'industrie et les gouvernements provinciaux. Pour plus de renseignements, visitez le site Web :

<http://www.fgcc-cpac.gc.ca/>

## Avantages pour les Canadiens

Les systèmes de gestion de l'offre ont été créés en réponse à l'instabilité des prix et l'incertitude des producteurs quant aux revenus. Le CPAC supervise les offices nationaux de commercialisation qui ne sont pas régis par la *Loi sur la concurrence*. Ce mécanisme qui assure l'équilibre des systèmes de gestion de l'offre des secteurs de la volaille et des œufs, de même que du système de contrôle du secteur des bovins de boucherie, est mis en œuvre dans l'intérêt des producteurs et de tous les intervenants. Grâce à la surveillance exercée par le CPAC, les consommateurs canadiens peuvent compter sur un approvisionnement constant en volaille et en œufs de qualité à un prix raisonnable.

Pour renforcer le processus d'élaboration et de mise en oeuvre de stratégies de réduction des risques, ainsi que pour faciliter l'accès aux pesticides à usage limité et à risque réduit dans les secteurs de l'agriculture et de la foresterie, AAC) continuera de collaborer avec l'Agence de réglementation de la lutte antiparasitaire de Santé (Canada). Ce partenariat permettra de donner suite aux conclusions de l'évaluation de l'initiative horizontale intitulée « Rechercher la confiance du public dans la réglementation des pesticides et améliorer l'accès aux produits antiparasitaires », laquelle devrait se terminer en 2011-2012.

Le Ministère continuera d'offrir des services d'analyse et des conseils sur les dossiers de réglementation intérieure des aliments qui ont une incidence sur l'innovation et la compétitivité dans le domaine de la production d'aliments bénéfiques pour la santé. Il aidera notamment les intervenants à établir des plans et des priorités en matière d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients selon les débouchés du marché. AAC) collaborera avec l'industrie et les chercheurs pour les sensibiliser au cadre de réglementation, former des partenariats scientifiques et mener des recherches visant à combler les lacunes en matière de connaissances, de manière à établir la validité des allégations santé et l'innocuité des ingrédients nouveaux. Le Ministère aidera également les intervenants à préparer, justifications à l'appui, leurs présentations réglementaires.

## Avantages pour les Canadiens

Par son travail, AAC) améliorera les pratiques de protection des cultures et favorisera l'accès à de nouveaux outils, technologies et pratiques à risque réduit, ainsi qu'à des produits antiparasitaires à usage limité. Par conséquent, ces mesures renforceront la capacité concurrentielle du secteur agricole et agroalimentaire canadien, élimineront les obstacles au commerce avec des pays où ces produits sont déjà offerts et réduiront les risques pour l'environnement et les Canadiens.

Les activités du Ministère liées aux allégations santé, aux aliments nouveaux et aux ingrédients permettront au secteur de bien utiliser le système de réglementation. Cette compréhension accrue du système mènera à l'élaboration de nouveaux produits alimentaires innovateurs et sains, qui auront notamment des effets bénéfiques sur la santé des Canadiens.

## Activité de programme 2.5 : Conseil des produits agricoles du Canada

### Résumé de l'activité de programme

Institué par l'entremise de la Loi sur les offices des produits agricoles (la Loi), le Conseil des produits agricoles du Canada (CCPAC) est un organisme unique de surveillance de l'intérêt public qui fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (le ministre). La Loi permet la création d'offices nationaux de commercialisation, de promotion et de recherche. Le CCPAC supervise ces offices et collabore avec eux pour s'assurer que le système de gestion de l'offre pour la volaille et les œufs, ainsi que le système de prélèvement pour les bovins de boucherie fonctionnent dans le meilleur intérêt des intervenants de ces secteurs, des producteurs aux consommateurs. Le CCPAC participe également de façon active à la gestion du Portfeuille en consultant le ministre et en entretenant des liens avec les gouvernements provinciaux.

**Le saviez-vous?**

Depuis 2003, le Centre de la lutte antiparasitaire d'AAC a mené des milliers d'essais au champ pour les producteurs canadiens, afin de trouver des solutions potentielles aux problèmes les plus graves en matière de protection des cultures. La majorité du travail a été réalisé en collaboration avec des agriculteurs, les provinces, Santé Canada et des fabricants de produits de protection des cultures. Cette collaboration a permis aux producteurs d'avoir accès à de nouveaux outils et technologies sécuritaires et efficaces pour protéger leurs cultures contre les maladies, herbes, les insectes nuisibles et les mauvaises plus de renseignements, visitez le site Web : <http://www4.agr.gc.ca/AAC-AAC/display-afficher.do?id=1176486531148&lang=fra>

Faits saillants de la planification

Facilitation de l'efficacité de la réglementation			
Ressources humaines (équivalents temps plein - ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars - montant net)			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
	57	57	36,0
Objectifs		Objectifs	
Résultats attendus		Indicateurs de rendement	
		5 d'ici le 31 mars 2013	
		45 par année d'ici le 31 mars 2012	
Augmentation du nombre de pesticides à usage limité, d'outils à risque réduit de lutte contre les ravageurs, ainsi que des allégations santé, des aliments nouveaux et des ingrédients permis ou disponibles		Nombre de politiques de réglementation qui sont modifiées afin de faciliter l'innovation en matière de lutte contre les ravageurs, d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients	
		Nombre de demandes d'homologation de pesticides à usage limité, d'allégations santé, d'aliments nouveaux et d'ingrédients qui satisfont aux exigences de la réglementation	
		Nombre d'outils à risque réduit de lutte contre les ravageurs qui sont disponibles	
4 par année d'ici le 31 mars 2012		4 par année d'ici le 31 mars 2012	

Conformément à la *Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation*, AAC s'assurera d'améliorer la capacité du secteur à travailler dans le respect du régime de réglementation et rendra les organismes de réglementation davantage capables de répondre aux besoins du secteur. Parmi les priorités, figurent les suivantes : pesticides à usage limité et réduction des risques liés aux pesticides; médicaments vétérinaires; allégations santé; aliments nouveaux et ingédients; enrichissement volontaire des aliments.

Dans le cadre du Plan d'action en matière de réglementation de *Cultivons l'avenir* ([www.agric.gc.ca/pla/action-reglementation](http://www.agric.gc.ca/pla/action-reglementation)), AAC aide l'industrie à comprendre et à suivre les processus et les exigences réglementaires, notamment sur le plan des données scientifiques. Sous le régime du Plan, Santé Canada s'efforce de rationaliser les processus de réglementation et d'améliorer les délais d'examen des demandes. En outre, ce ministère est en voie de mieux se positionner pour élaborer des cadres stratégiques et réglementaires qui permettront de répondre aux priorités du secteur tout en préservant les normes de santé et de sécurité.

AAC continuera de collaborer avec les intervenants pour trouver des solutions en matière de pesticides à usage limité destinées à la lutte antiparasitaire et pour élaborer des stratégies et des plans d'action connexes qui permettront de réduire le risque que posent les pesticides pour la santé humaine et l'environnement. Le Ministère produira des données sur l'efficacité des pesticides et leurs résidus, et sur la tolérance des cultures à ces produits, en plus de préparer des demandes portant sur de nouveaux usages limités de produits. Santé Canada continuera d'examiner et d'évaluer les demandes élaborées par AAC, à l'aide d'un processus spécial d'examen. Le programme facilitera l'accès des producteurs aux moyens de lutte antiparasitaire, y compris aux outils, aux technologies et aux pratiques à risque réduit. De plus, de nouveaux usages de pesticides, dont les agents de lutte biologique, contribueront à la gestion de la résistance aux pesticides.

Le Secrétaire de l'accès aux marchés ([www.agt.gc.ca/smm](http://www.agt.gc.ca/smm)), créé en 2009, demeurera à l'affût des défis et des possibilités en matière d'accès aux marchés; il sera prêt à répondre aux urgences en fournissant un soutien rapide aux missions de haut niveau et aux initiatives d'accès aux marchés. L'efficacité du Secrétaire est renforcée par la présence du personnel de l'ACIA, qui continue de formuler des conseils techniques et d'offrir son expertise quant aux enjeux liés au mandat de l'ACIA.

## Avantages pour les Canadiens

Le Canada a tout intérêt à élargir son accès aux marchés et à renforcer les règles internationales qui régissent le commerce agricole, son objectif étant de favoriser l'instauration de règles du jeu plus équitables pour ses producteurs et transformateurs. Les exportations sont extrêmement importantes pour la rentabilité du secteur agricole et agroalimentaire du pays. Le fait d'augmenter les exportations permettra de créer plus d'emplois pour les Canadiens, surtout dans les secteurs de la transformation et de la distribution.

L'Initiative nationale de l'image de marque Canada donnera à l'industrie différents outils, y compris un identifiant de la marque Canada (feuille d'étable stylisée) et d'autres éléments graphiques, pour concevoir du matériel promotionnel. Il sera ainsi plus facile pour l'industrie de différencier et de promouvoir ses produits comme étant de source canadienne et pour les consommateurs canadiens de trouver les produits alimentaires canadiens dans les magasins. De plus, le site Web (<http://www.marquecanadabrand.agt.gc.ca/index-fra.htm>) et les activités promotionnelles en magasin aideront les consommateurs canadiens à connaître les avantages associés à l'achat de produits alimentaires canadiens.

## Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation

### Résumé de l'activité de programme

AAC met en place des initiatives pour s'assurer que le milieu de la réglementation fait la promotion de l'innovation, de l'investissement et de la compétitivité du secteur. Le Ministère reconnaît qu'en raison du rythme accéléré des progrès technologiques et des nouveaux écarts entre les politiques réglementaires internationales et nationales, le milieu de la réglementation du Canada devra accroître sa capacité et accélérer son processus de modernisation s'il veut être réactif. Dans le cadre de ces initiatives, le Ministère collaborera avec les intervenants de la chaîne de valeur afin d'accroître leur capacité de respecter les exigences réglementaires ainsi qu'avec des partenaires fédéraux et l'industrie pour trouver des façons de rationaliser le fardeau réglementaire au moyen de mesures ciblées visant les priorités du secteur, et ce, tout en conservant le régime réglementaire rigoureux du Canada en ce qui a trait à la santé et à la sécurité. Un processus de prise de décisions réglementaires fondées sur la science qui est encore plus rapide et transparent permettra d'accroître la confiance du public et des intervenants.

#### Le savez-vous?

Les ventes de produits alimentaires canadiens peuvent augmenter de façon sensible lorsque l'étiquette ou l'emballage comprend un énoncé clair du contenu canadien et une feuille d'étable, que l'on trouve sur le devant du produit. C'est là l'une des principales constatations d'une recherche menée dans le cadre de l'Initiative nationale de l'image de marque Canada d'AAC. Les résultats d'une étude par simulation des habitudes d'achat des consommateurs aident les transformateurs d'aliments et les détaillants à trouver des moyens de mieux promouvoir leurs produits canadiens en magasin, d'améliorer leurs bénéfices nets et d'aider les citoyens canadiens à traduire en gestes concrets leur désir d'acheter et de consommer des produits canadiens.



principales foires commerciales pour améliorer le profil de la marque des produits agricoles et alimentaires canadiens. Les rapports des services de renseignements sur les tendances et les conditions du marché aideront de nouveau l'industrie à planifier les stratégies de commercialisation.

En 2011 sera lancée une initiative nationale de promotion de l'image de marque pour aider les consommateurs canadiens à déterminer plus facilement le contenu canadien des produits alimentaires offerts chez les détaillants et à mieux comprendre les attributs de ces produits. Les recherches indiquent que cette mesure pourrait profiter à la compétitivité du secteur agricole et alimentaire au pays.

Au cours des trois prochaines années, le Service des délégués commerciaux du secteur agroalimentaire (SDCSA) continuera d'aider les entreprises canadiennes en offrant un soutien technique et commercial pour l'établissement ou l'élargissement des marchés visés par les produits de la mer canadiens. Le SDCSA fait partie du Service des délégués commerciaux (SDC) du Canada administré par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Une étude économétrique effectuée en 2010 a conclu que les clients des entreprises qui utilisent le SDC du Canada exportent en valeur 18 % plus que les clients qui ne consultent pas le SDC et exportent vers 36 % plus de marchés. L'étude révèle également que pour chaque dollar venant des contribuables affecté au SDC, les exportations canadiennes ont augmenté de 27 \$.

Le programme Agri-marketing ([www.agr.gc.ca/programme-agrimarketing](http://www.agr.gc.ca/programme-agrimarketing)) financera les associations sectorielles, notamment les associations du secteur des produits de la mer, pour favoriser la mise en œuvre d'une mesure du rendement et de stratégies de promotion de l'image de marque à long terme sur les marchés internationaux. Les associations peuvent également demander du financement pour permettre aux petites et moyennes entreprises de réaliser des activités de promotion et de développement des marchés qui leur sont propres, ce qui renforcera leur capacité à soutenir la concurrence sur les marchés internationaux.

Pour favoriser la compétitivité du secteur, le programme d'élaboration et de prestation des services de renseignements sur les marchés d'AAC aide le secteur à déterminer et à comprendre les marchés cibles. Un système de renseignements commerciaux de pointe fournit la plus récente information des qu'elle est disponible.

Au moyen des mesures d'accès aux marchés, AAC coordonnera les initiatives gouvernementales auprès des producteurs et de l'industrie pour conquérir de façon dynamique et stratégique les marchés prioritaires. Pour ce faire, le Ministère engagera des négociations bilatérales et régionales sur les politiques commerciales, consultera les organismes de normalisation internationaux, défendra les intérêts du secteur auprès des principaux partenaires commerciaux, mèn timer des missions de haut niveau et réglera les problèmes d'accès aux marchés.

Le Ministère dirigera les négociations commerciales sur l'agriculture à l'Organisation mondiale du commerce et les négociations bilatérales sur le commerce, notamment avec l'Union européenne. Il défendra les intérêts agricoles du Canada en préconisant des règles qui favorisent la compétitivité du pays, créent de nouvelles possibilités d'exportation et protègent les secteurs visés par la gestion de l'offre. Il se fera aussi le défenseur et le promoteur de systèmes, de normes et de processus de réglementation transparents et fondés sur des principes scientifiques, plus particulièrement pour les nouveaux produits. AAC s'assurera que l'on tient compte des obligations du Canada en matière de commerce international dans l'élaboration des politiques et des programmes intérieurs, afin de minimiser le risque de mesures commerciales à son encontre.

Le programme Facilitation de la recherche pour une agriculture compétitive (FRAAC) ([www.agr.gc.ca/ftac](http://www.agr.gc.ca/ftac)) permettra de dénicher des possibilités, des marchés et des moyens nouveaux pour accroître la productivité et la compétitivité sur les marchés mondiaux et canadiens. Les membres de ce programme alimenteront le processus d'élaboration des politiques d'AAC du prochain cadre stratégique.

L'Initiative de traçabilité des encans de bétail ([www.agr.gc.ca/itcb](http://www.agr.gc.ca/itcb)) offre jusqu'à 20 millions de dollars dans le cadre du Fonds Agri-flexibilité. Cette initiative fédérale fournira des contributions pour moderniser les structures de manipulation des animaux afin d'améliorer la traçabilité dans les sites à risque et à débit élevés où sont rassemblés des animaux de différents troupeaux.

## Avantages pour les Canadiens

Si l'on dispose, à la ferme et dans les agroentreprises, de pratiques, d'outils et de systèmes de salubrité des aliments, de biosécurité et de traçabilité qui sont reconnus par l'État et se fondent sur des principes scientifiques, il sera plus facile d'empêcher la propagation des maladies des animaux et des végétaux. Il en découlera une réduction des coûts qu'occasionnent des interventions en cas d'écllosion de maladie; ces mécanismes contribueront aussi à maintenir, voire à améliorer, l'accès aux marchés et permettront au secteur de mieux répondre aux demandes croissantes d'assurance de la salubrité des aliments. En outre, la confiance des consommateurs canadiens et étrangers sera renforcée, car le Canada sera pour eux une source fiable de produits sains.

## Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés

### Résumé de l'activité de programme

AAC se fait le défenseur du commerce agricole du Canada en s'employant à éliminer les obstacles au commerce au pays et même à l'étranger et à multiplier les débouchés pour le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels. Il aide celui-ci à trouver de nouveaux débouchés au pays et dans le monde ainsi que des façons d'améliorer sa productivité et sa compétitivité et de devenir ainsi plus prospère. AAC travaille aussi à faire reconnaître les produits canadiens grâce à l'initiative Image de marque du Canada sur les marchés internationaux et à la Stratégie de promotion de l'image de marque au Canada, et cela, afin de consolider et d'élargir la présence du secteur sur le marché.

Développement du commerce et des marchés					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
425	139,1	425	114,9	425	60,9
Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Augmentation du développement du commerce et de l'accès aux marchés pour le secteur agricole		Croissance des exportations totales en produits agricoles et en aliments jusqu'à 40 milliards de dollars (en dollars de 1997)		40 milliards de dollars d'ici le 31 mars 2013	

### Faits saillants de la planification

En 2011-2012 et au cours des exercices suivants, AAC s'emploiera surtout à transformer les forces du secteur agricole, alimentaire et agro-industriel canadien en réussites sur les marchés intérieurs et mondiaux en l'aident à prévoir et à gérer les risques inhérents au commerce des produits agroalimentaires à l'échelle internationale. L'initiative de la marque "Canada AAC" ([www.marquecanada.agr.gc.ca](http://www.marquecanada.agr.gc.ca)), qui contribue au développement des marchés, comprendra la tenue d'activités promotionnelles axées sur le consommateur sur au moins trois marchés internationaux clés. Cette mesure permettra ainsi d'assurer une présence soutenue, de créer une demande pour les produits canadiens et d'ouvrir la voie aux activités complémentaires de l'industrie. De plus, plusieurs activités promotionnelles s'axeront sur la demande en suscitant intérêt et enthousiasme autour des produits canadiens dans les médias internationaux. L'industrie bénéficiera également d'un appui soutenu lors des

## Faits saillants de la planification

Bien que les autorisations relatives à *Cultivons l'avenir* et aux programmes connexes doivent prendre fin le 31 mars 2013, les gouvernements FPT devraient s'entendre sur un nouveau cadre et préparer les programmes pour 2013-2014, notamment les programmes qui contribuent aux objectifs de salubrité des aliments, de biosécurité et de traçabilité. Des initiatives qui ne sont pas financées dans le cadre de *Cultivons l'avenir*, comme celles du Fonds de flexibilité pour l'agriculture ([www.agr.gc.ca/agriflexibilite](http://www.agr.gc.ca/agriflexibilite)), pourraient se poursuivre jusqu'à la fin de 2013-2014.

Au titre de *Cultivons l'avenir*, AAC continuera de fournir de l'aide pour élaborer des normes de biosécurité nationales à l'échelle des fermes. L'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), avec la contribution des associations nationales de producteurs, des provinces, des territoires et des intervenants, élaboreront ces normes par le biais d'un protocole d'entente avec AAC qui prévoit également des initiatives en matière de salubrité et de traçabilité des aliments.

Comme le précise la *Stratégie pour la science et l'innovation* ([www.agr.gc.ca/scienceetinnovation](http://www.agr.gc.ca/scienceetinnovation)), les recherches d'AAC enrichissent les connaissances et la compréhension des agents causaux des menaces potentielles et émergentes aux systèmes canadiens de production et de distribution des aliments. Le Ministère élabore également des stratégies et des pratiques pour détecter, surveiller et contrôler les dangers à l'échelle de la chaîne de production des aliments et pour réduire les risques pour la santé, grâce à une connaissance intégrée des risques biologiques et chimiques liés aux systèmes de production et de transformation.

Dans le cadre de *Cultivons l'avenir*, AAC collabore avec ses partenaires universitaires et sectoriels pour mettre au point des technologies à la ferme visant à protéger la santé des animaux et des végétaux à long terme, ainsi que des stratégies d'atténuation des risques.

Toujours dans le cadre de *Cultivons l'avenir*, le Ministère offre des incitatifs financiers aux organismes nationaux pour l'adoption de systèmes de salubrité des aliments HACCP à la ferme et en aval de la ferme. Ces systèmes établissent les principes de fonctionnement de base à suivre pour assurer la salubrité constante des aliments. Quand ils sont prêts, ces systèmes sont offerts aux producteurs et aux établissements de transformation des aliments non agréés par le fédéral. Les provinces et les territoires administrent la mise en œuvre des systèmes prévus dans les programmes de salubrité des aliments aux termes de *Cultivons l'avenir*.

AAC collabore avec les partenaires pour accélérer la mise en place du système national de traçabilité pour le secteur agroalimentaire ([www.ats-sca.agr.gc.ca/trac/sys-tra.htm](http://www.ats-sca.agr.gc.ca/trac/sys-tra.htm)) afin d'adopter une approche intégrée à l'échelle du pays. En 2009, les gouvernements ont convenu de mettre en place un système de traçabilité national obligatoire, en commençant par le secteur des animaux d'élevage et de la volaille, dont la mise en œuvre aurait lieu en 2011. Les travaux sont en cours pour élaborer un nouveau cadre législatif et réglementaire et cerner les exigences opérationnelles pour une solution nationale d'échange d'information. Cette mesure permettra d'accéder aux systèmes de collecte des données sur la traçabilité mis en place par les organismes sectoriels. AAC continuera d'aider l'industrie à élaborer des systèmes de traçabilité et à soutenir l'ACIA dans le cadre de *Cultivons l'avenir* pour concrétiser ce changement de réglementation.

L'initiative de protection de l'approvisionnement alimentaire continuera d'aider le secteur agricole à s'adapter aux pressions et à relever sa compétitivité en finançant des mesures de gestion des risques non liés à l'entreprise qui réduisent les coûts de production, améliorent la durabilité environnementale, favorisent l'innovation et répondent à l'évolution du marché.



Un examen de la LCPA est en cours comme l'exige la Loi. En plus de cet examen, AAC évaluera les aspects administratifs des programmes mis en œuvre en vertu de la LCPA. L'examen et l'évaluation doivent se terminer en 2011-2012.

### Avantages pour les Canadiens

Les producteurs doivent composer avec de nombreux risques, souvent simultanés, comme la température, les prix sur le marché, les maladies, les obstacles au commerce et bien d'autres. C'est pourquoi les gouvernements doivent les aider à surmonter ces difficultés imprévisibles à court terme. Les paiements de programmes sont le mécanisme principal qui permet au gouvernement du Canada et à ceux des provinces d'offrir une aide financière directe aux producteurs.

Les programmes de GRC aident les producteurs à maintenir leur capacité de fonctionner pendant les dérangements qui nuisent à leurs revenus à court terme et les soutiennent pendant qu'ils prennent les mesures nécessaires pour s'adapter à de nouvelles réalités de production ou du marché. En aidant les producteurs à réduire efficacement les risques, les programmes de GRC leur permettent d'adopter de nouvelles technologies, pratiques de production et pratiques d'entreprise et de demeurer concurrentiels sur les marchés nationaux et mondiaux.

Avec des programmes de GRC efficaces, les producteurs seront en mesure de chercher de nouvelles possibilités d'obtenir des produits alimentaires et non alimentaires sains et innovateurs pour les consommateurs du Canada et de l'étranger.

## Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments

### Résumé de l'activité de programme

AAC aide les producteurs et les organismes à élaborer et à mettre en œuvre des systèmes de gestion des risques liés à la salubrité des aliments, à la biosécurité et à la traçabilité afin de leur permettre de prévenir et de contrôler les risques pour les ressources animales et végétales et de renforcer ainsi le secteur contre la propagation de maladies et les pertes sur les marchés intérieurs et étrangers. Les systèmes de gestion du risque comprennent les systèmes nationaux de salubrité alimentaire reconnus par le gouvernement qui sont fondés sur les principes d'analyse des dangers et la maîtrise des points critiques (HACCP) ou de type HACCP, à la ferme et en aval de la ferme; les systèmes nationaux de biosécurité; et le système national de traçabilité pour le secteur agroalimentaire. Ces systèmes sont également mis à profit dans la gestion des urgences pour limiter la propagation des maladies animales et végétales, réduisant par conséquent les répercussions environnementales et sociales d'une crise. Une stratégie nationale de biosécurité animale et végétale offre également une orientation stratégique visant à faire en sorte que les efforts soient ciblés sur les risques les plus élevés en matière de biosécurité. Parmi les participants admissibles, mentionnons les organismes sans but lucratif nationaux ou régionaux, les producteurs et les intervenants de l'industrie.

Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
340	101,2	340	87,0	340	20,5
Résultats attendus					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
Augmentation de la salubrité dans les systèmes alimentaires					
Pourcentage des producteurs qui participent à des programmes de type HACCP et qui déclarent avoir adopté des pratiques liées à la salubrité des aliments					
45 % d'ici le 31 mars 2013 (l'enquête de 2005 a indiqué une participation de 28 % aux programmes de type HACCP, et l'enquête de 2008, une participation de 39 % des producteurs)					



*Cultivons l'avenir* doit prendre fin en mars 2013. Les prochains programmes de GRÉ devraient être lancés en même temps que les autres programmes prévus dans le nouveau cadre stratégique pour l'agriculture. Au cours de la prochaine année, AAC collaborera avec les provinces, les territoires et les intervenants de l'industrie pour mettre au point le nouveau cadre stratégique. Les efforts de mobilisation de l'industrie, commencés au printemps 2010, se poursuivront afin de cerner les priorités sectorielles et d'alimenter l'élaboration des politiques. D'autres séances de mobilisation sont prévues en 2011 et 2012. De plus, les évaluations des programmes Agri-investissement, Agri-stabilité, Agri-reliance et Agri-protection par AAC, actuellement en cours et qui devraient prendre fin au plus tard en mars 2012, serviront à élaborer les prochains programmes de GRÉ.

Agri-investissement permet aux agriculteurs d'utiliser les fonds accumulés dans leurs comptes pour combler leurs petites pertes de revenus ou pour investir en vue d'améliorer la rentabilité de leurs exploitations. Ils peuvent déposer jusqu'à 1,5 % de leurs ventes nettes ajustées dans leur compte Agri-investissement et recevoir des contributions de contrepartie du gouvernement, dont les coûts sont partagés entre le gouvernement du Canada (60 %) et les provinces (40 %). Les institutions financières ont ouvert les comptes d'épargne des producteurs d'Agri-investissement en juillet 2010 dans toutes les provinces sauf le Québec. Les producteurs peuvent maintenant faire un dépôt à l'institution financière de leur choix et recevoir la contribution de contrepartie du gouvernement. De la sorte, les producteurs auront plus facilement accès au solde de leur compte et à un taux d'intérêt compétitif sur leurs dépôts. Au Québec, c'est la Financière agricole qui administre ce programme et qui continuera de détenir les comptes du programme pour les producteurs québécois.

Agri-stabilité a un effet stabilisateur, car il protège les revenus des producteurs contre les fortes baisses (par rapport à leurs revenus habituels) attribuables à des facteurs indépendants de leur volonté. Depuis janvier 2010, la Colombie-Britannique et la Saskatchewan assument la prestation du programme Agri-stabilité. Le Ministère continuera de collaborer étroitement avec les deux provinces pour assurer une transition harmonieuse afin de répondre aux besoins des producteurs.

Agri-reliance a été conçue pour permettre aux gouvernements, en consultation avec l'industrie et les producteurs, d'évaluer les catastrophes naturelles au cas par cas. Il s'agit notamment d'évaluer l'impact sur les producteurs, d'analyser dans quelle mesure les programmes en vigueur répondent à leurs besoins et, si une aide supplémentaire s'avère nécessaire, d'élaborer des initiatives à coûts partagés (ratio fédéral provincial 60:40) pour aider les producteurs à relancer leurs activités.

Agri-protection offre aux agriculteurs une protection abordable, prévisible et opportune contre les manques à produire et les pertes matérielles attribuables à des risques naturels hors de leur contrôle. Agri-protection est un programme administré par les provinces, auquel le gouvernement fédéral contribue une partie des primes et des frais administratifs. Les agriculteurs paient des primes afin de protéger leurs produits, et obtiennent un versement lorsqu'ils subissent un manque à gagner pendant une année de production. En 2011-2012, les fonctionnaires du gouvernement poursuivront leur collaboration avec les secteurs de l'élevage et de la volaille dans lesquels on remarque une demande et un besoin pour ce type de produits d'assurance.

De plus, la série de programmes de GRÉ est complétée par deux programmes de garantie de prêt : la *Loi canadienne sur les prêts agricoles* (LCPA) et le Programme de paiements anticipés (PPA). La LCPA ([www.agr.gc.ca/lcpa](http://www.agr.gc.ca/lcpa)) garantit les prêts sur les actifs visant l'établissement, l'amélioration et le développement des fermes, ou la transformation, la distribution et la commercialisation de produits par les coopératives agricoles.

Le PPA ([www.agr.gc.ca/ppa](http://www.agr.gc.ca/ppa)) est un programme fédéral de garantie de prêt régi par la *Loi sur les programmes de commercialisation agricole*. Il offre aux producteurs des avances sur la valeur de leurs produits agricoles durant une période donnée. Les producteurs peuvent ainsi recevoir une avance de fonds d'un administrateur admissible pouvant atteindre 400 000 \$, la première tranche de 100 000 \$ étant exempte d'intérêts. À mesure que les producteurs vendent leurs produits agricoles, ils remboursent leur avance en commençant par la portion sans intérêt. Le PPA aide les producteurs de cultures et les éleveurs à respecter leurs obligations financières et à bénéficier des meilleures conditions du marché en améliorant leurs liquidités tout au long de l'année.

« Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'étude ultérieure des résultats attendus, des faits saillants de la planification et des avantages pour les Canadiens.

Activités de programme			
2.1	Gestion des risques de l'entreprise	2.2	Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments
2.3	Développement du commerce et des marchés	2.4	Facilitation de l'efficacité de la réglementation
2.5	Conseil des produits agricoles du Canada		

Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise

AAC a un programme intégral de gestion des risques de l'entreprise pour donner aux producteurs de meilleurs outils et le savoir-faire nécessaire pour gérer les risques de l'entreprise. Ce programme leur procure une protection contre les légères baisses de revenu, une aide axée sur la marge de production quand leurs pertes de revenus sont plus importantes, un cadre d'indemnisation en cas de catastrophe pour les secourir rapidement et une assurance-production pour les protéger contre les pertes de production causées par des catastrophes naturelles. De plus, le programme prévoit une aide sous forme de garanties financières qui facilitera la commercialisation de leurs produits une fois que la conjoncture du marché et les prix seront plus favorables.

Gestion des risques de l'entreprise			
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)			
2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
482	1 899,2	471	878,6
Résultats attendus		Indicateurs de rendement	
Réduction des pertes de revenus des producteurs		85 % d'ici le 31 mars 2012	
		Bénéfice net d'exploitation du producteur pour l'année en cours, plus les versements du programme de CRÉ, par rapport à la moyenne des cinq années précédentes des bénéfices nets d'exploitation et des versements du programme de CRÉ pour le secteur. La cible est de 85 % de la moyenne des cinq années précédentes et des versements de CRÉ	
Objectifs			
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
460	879,2	460	879,2

## Faits saillants de la planification

Le concert avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, AAC a développé la série de programmes de CRF du cadre stratégique (*Initiatives l'avenir* ([www.agric.gc.ca/cultivonslavenir/](http://www.agric.gc.ca/cultivonslavenir/)). Le Ministère veut ainsi réduire les pertes de revenus des producteurs decoulant de facteurs indépendants de leur volonté. Chaque programme de la série, Agri-investissement ([www.agric.gc.ca/ajmivestissement/](http://www.agric.gc.ca/ajmivestissement/)), Agri-stabilité ([www.agric.gc.ca/agristabilite/](http://www.agric.gc.ca/agristabilite/)), Agri-relance ([www.agric.gc.ca/agrireliance/](http://www.agric.gc.ca/agrireliance/)) et Agri-protection ([www.agric.gc.ca/agriprotection/](http://www.agric.gc.ca/agriprotection/)), se fixe son propre objectif pour produire le résultat global. Les mesures et des cibles permettent de suivre le rendement de chaque programme. Ensemble, les programmes aident les producteurs à gérer les risques en réduisant les pertes de revenus attribuables à des facteurs indépendants de leur volonté.

## Faits saillants de la planification

AAC cherchera à combler les besoins du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire à la ferme grâce à des politiques, des programmes, de l'expertise et des services agroenvironnementaux. Le Ministère continuera de promouvoir l'éducation continue sur les défis et les possibilités d'importances pour les agriculteurs en matière d'environnement. Il favorisera également des relations nouvelles et plus étroites avec ses partenaires fédéraux, provinciaux, municipaux et les organismes non gouvernementaux. Au moyen de cette approche concertée, AAC s'assurera que ses services agroenvironnementaux sont effectivement alignés sur les besoins du secteur et que les principaux intervenants prennent part à l'élaboration des politiques et des programmes.

AAC se penchera également sur des approches nouvelles et novatrices, comme les conseils et les technologies de cartographie qui permettront aux producteurs de varier la quantité des nutriments nécessaires aux cultures dans les champs en fonction des besoins des plantes. Entre autres, ces mesures aideront à fournir au secteur les outils dont il a besoin pour mieux s'adapter aux défis environnementaux émergents et tirer parti des possibilités connexes.

Les initiatives prévues dans cette activité de programme contribueront également à la cible 3,6 de la SFDD, Qualité de l'eau douce (secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels), dont la responsabilité relève d'AAC. Cette cible contribue à l'atteinte de l'objectif de la SFDD de Qualité de l'eau – protéger et améliorer la qualité de l'eau afin qu'elle soit propre, saine et sécuritaire pour tous les Canadiens et qu'elle favorise des écosystèmes sains. Les initiatives d'AAC pour contribuer à la cible comprennent notamment une approche systématique pour permettre aux agriculteurs d'évaluer les risques environnementaux prioritaires, d'élaborer des plans d'atténuation des risques et de mettre en œuvre

des mesures à la ferme ainsi que l'adoption accrue de pratiques agricoles durables à la ferme et à l'échelle du paysage. Pour plus de renseignements sur ces initiatives, consultez la stratégie ministérielle de développement durable d'AAC ([www.agr.gc.ca/sdd](http://www.agr.gc.ca/sdd)).

## Avantages pour les Canadiens

Les agriculteurs canadiens contribuent à assainir l'environnement grâce à des mesures à la ferme comme la mise en œuvre de technologies d'application très précises d'éléments nutritifs en fonction des besoins d'une culture, éliminant ainsi les possibilités de ruissellement vers les cours d'eau. AAC continuera de soutenir les producteurs dans ce dossier en leur offrant de l'expertise, des partenariats nouveaux et améliorés et des approches nouvelles et innovatrices. À mesure que l'éthique de l'intendance environnementale s'accroît, les effets positifs du secteur sur l'environnement seront plus marqués et la compétitivité plus grande.

## Résultat stratégique no 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon rentable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sains et de grande qualité dépend de notre aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir nos marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur, en répondant, voire en surpassant les exigences et les attentes des consommateurs. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, le développement des marchés et la sensibilité à leurs exigences, ainsi que l'amélioration de la réglementation, contribuera directement à la stabilité et à la prospérité économiques des producteurs canadiens et accentuera la sécurité des activités dans ce secteur pour le public canadien.

### Le saviez-vous?

L'aide des données météorologiques et climatiques recueillies par les partenaires nationaux et internationaux, les analystes d'AAC déterminent quels sont les effets sur l'agriculture au Canada, créent des cartes et des données et publient ces produits sur Internet quotidiennement. Cette information est disponible dans les 24 heures suivant un phénomène météorologique. Grâce au site <http://www4.agr.gc.ca/AAC/AAC/display-afficher.do?id=1256658312655&lang=fra>, les agriculteurs ont accès à l'information la plus récente compte tenu des besoins du secteur agricole.



les agriculteurs sur l'environnement et l'économie; une meilleure compréhension de l'efficacité des pratiques de gestion bénéfiques (PGB) dans un bassin hydrographique agricole; les relations entre les PGB et les activités d'utilisation des terres agricoles. Pour plus de renseignements, voir la stratégie de développement durable d'AAC ([www.agr.gc.ca/sdd](http://www.agr.gc.ca/sdd)).

### Avantages pour les Canadiens

AAC favorise un environnement plus propre et plus sain pour tous les Canadiens en aidant le secteur à minimiser les répercussions négatives sur l'environnement et à protéger et à conserver les ressources naturelles. À partir de bases solides, l'approche d'AAC pour relever des défis agroenvironnementaux importants comme le changement climatique et l'eau sera élargie afin d'inclure l'examen de nouvelles options, de trouver de nouveaux partenaires et de participer à de nouveaux réseaux au Canada et à l'étranger. Cette approche renforcera l'intégration de ces activités et de ces mesures et augmentera le rendement environnemental du secteur. Ce résultat permettra ainsi d'aider à améliorer la qualité de vie des Canadiens.

### Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme

#### Résumé de l'activité de programme

AAC vient en aide aux agriculteurs par des programmes d'application directe à la ferme qui permettent de déterminer les risques environnementaux et les possibilités connexes tout en soutenant l'élaboration d'une éthique de gestion agricole et agroalimentaire. Il les aide dans l'évaluation des risques agroenvironnementaux et la planification en fournissant de l'expertise, de l'information et des incitatifs pour stimuler l'adoption de pratiques d'agriculture durable au niveau de la ferme et du paysage, en explorant et concevant de nouvelles approches qui favorisent et soutiennent l'adoption de pratiques agricoles durables et en faisant mieux connaître les bienfaits de ces pratiques. Ces initiatives favorisent la bonne entendance de l'environnement et aident à atténuer les répercussions générales du secteur sur l'environnement. Elles contribuent à créer un environnement plus sain et à instaurer des conditions pour améliorer la qualité de vie de la population canadienne et pour rendre le secteur agricole plus rentable.

Mesures à la ferme					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	Résultats attendus	ETP	Dépenses prévues	Indicateurs de rendement
407	156,8	407	407	134,8	
2013-2014			2013-2014		
ETP	Dépenses prévues	Objectifs	ETP	Dépenses prévues	Objectifs
			407	59,0	
Amélioration de l'évaluation des risques agroenvironnementaux et meilleure planification par les producteurs agricoles					
AAC est responsable de la cible 3,6 de la SFD, Qualité de l'eau douce (secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels), mesurée au moyen de l'indicateur de la SFD suivant : index de rendement agroenvironnemental pour la qualité de l'eau et du sol.					
Amélioration de l'évaluation des risques agroenvironnementaux et meilleure planification par les producteurs agricoles					
Pourcentage des exploitations agricoles au Canada qui ont mis en oeuvre leur plan environnemental de la ferme (PEF).					
92 % d'ici le 31 mars 2013 (Les résultats de l'Enquête sur la gestion agroenvironnementale de 2006 indiquent que 90 % des exploitations agricoles avaient mis en oeuvre au moins une pratique de gestion bénéfique. La prochaine Enquête sur la gestion agroenvironnementale aura lieu en 2012.)					
Atteindre une valeur comprise entre 81 et 100 pour les index de rendement agroenvironnementaux sur la qualité de l'eau et du sol d'ici le 31 mars 2030.					



Le Ministère continuera d'améliorer l'intégration de la recherche et de l'analyse scientifiques de manière à soutenir les politiques, l'expertise et les programmes agroenvironnementaux offerts au secteur. Pour y arriver, AAC améliorera la collaboration et le réseautage avec les principaux intervenants, non seulement au Canada mais dans le monde entier.

Les outils servant à mesurer, à rendre compte et à vérifier la performance environnementale feront également l'objet d'une intégration accrue. Les outils de prise de décisions évalueront de façon continue l'efficacité des politiques et des programmes, et ils ouvriront ainsi la voie aux ajustements qui s'imposent. Ces outils comprennent par exemple : le Programme national d'analyse et de rapport en matière de santé agroenvironnementale ([www.agr.gc.ca/PNARSA](http://www.agr.gc.ca/PNARSA)); l'Évaluation des pratiques de gestion bénéfiques à l'échelle des bassins hydrographiques ([www.agr.gc.ca/ephb](http://www.agr.gc.ca/ephb)); le Système national de comptabilisation et de vérification des quantités de carbone et des émissions de gaz à effet de serre ([www.agr.gc.ca/SNCVCG](http://www.agr.gc.ca/SNCVCG)).

Les initiatives prévues dans cette activité de programme contribueront également à la cible 3.6 de la SFDD, Qualité de l'eau douce (secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels), dont AAC a la responsabilité. Cette cible contribue à l'atteinte de l'objectif de la SFDD de Qualité de l'eau – protéger et améliorer la qualité de l'eau afin qu'elle soit propre, saine et sécuritaire pour tous les Canadiens et qu'elle favorise des écosystèmes sains. Les initiatives d'AAC pour contribuer à la cible comprennent : des recherches ciblées et l'élargissement des réseaux de chercheurs pour accroître les connaissances sur le plan des ressources en eau qui se rapportent à l'agriculture; l'évaluation et les rapports sur l'effet de l'adoption de pratiques agricoles durables par

Faits saillants de la planification

Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental					
Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP) et Dépenses prévues (en millions de dollars – montant net)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	672	ETP	Dépenses prévues	672
Résultats attendus			Indicateurs de rendement		
Le secteur agricole et agroalimentaire prend des décisions qui prévoient la mise en place de saines pratiques agroenvironnementales			Pourcentage des exploitations agricoles au Canada qui ont un plan environnemental de la ferme (PEF) officiel.		
			Nota : Les résultats de l'Enquête sur la gestion agroenvironnementale de 2006 indiquent que 27 % des exploitations agricoles avaient un PEF. La prochaine Enquête sur la gestion agroenvironnementale aura lieu en 2012.		
AAC est responsable de la cible 3.6 de la SFDD, Qualité de l'eau douce (secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels), mesurée au moyen de l'indicateur de la SFDD suivant : index de rendement agroenvironnementaux sur la qualité de l'eau et du sol.			Atteindre une valeur comprise entre 81 et 100 pour les index de rendement agroenvironnementaux sur la qualité de l'eau et du sol d'ici le 31 mars 2030.		
			34 % d'ici le 31 mars 2013		
Objectifs					
ETP	Dépenses prévues	59,8	ETP	Dépenses prévues	56,2
2013-2014			2013-2014		
ETP	Dépenses prévues	672	ETP	Dépenses prévues	28,5

# Analyse des activités de

# programme par résultat stratégique

## Section II

La présente section décrit les activités de programme d'AAC par résultat stratégique et précise les résultats prévus, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacun d'entre eux. Elle explique également comment le Ministère prévoit atteindre les résultats et elle présente les ressources financières et humaines qui seront consacrées à chaque activité de programme.

## Résultat stratégique no 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Le Ministère appuie un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durable tant du point de vue économique qu'environnemental, c'est-à-dire un secteur capable de bien gérer les ressources naturelles disponibles et capable de s'adapter aux conditions environnementales changeantes. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et l'exploration de nouveaux débouchés économiques, le secteur contribuera à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population, tout en augmentant sa propre rentabilité.

Ce résultat stratégique comprend les activités de programme suivantes, qui sont décrites dans l'étude ultérieure des résultats attendus, des faits saillants de la planification et des avantages pour les Canadiens.

Activités de programme	
1.1 Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	1.2 Mesures à la ferme

## Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental

### Résumé de l'activité de programme

AAC s'emploie à aider le secteur par des initiatives qui lui permettent d'utiliser une démarche de gestion plus rigoureuse pour prendre des décisions face aux risques environnementaux et de trouver des correctifs appropriés. AAC réalise des projets de recherche fondamentale et appliquée afin de mieux comprendre les interactions entre l'agriculture et l'environnement face aux principaux défis en matière de protection de l'environnement qui se posent au Canada et dans les régions; élaborer des pratiques d'agriculture durable et valider les résultats environnementaux et économiques aux niveaux de la ferme et du paysage; mettre au point, améliorer et utiliser des indicateurs et économétriques, des systèmes de comptabilité des gaz à effet de serre et des indicateurs économiques pour évaluer la viabilité environnementale et économique du secteur. Ce programme fournit la plateforme pour l'innovation et la découverte de technologies et de stratégies pour améliorer la performance environnementale du secteur.



Entre 2007-2008 et 2013-2014, les dépenses réelles et prévues sont passées de 3,7 milliards de dollars en 2010-2011 à 1,5 milliard de dollars selon les prévisions actuelles pour 2013-2014. Cette fluctuation est attribuable à certains facteurs décrits ci-dessous.

En 2007-2008, les dépenses comprenaient le financement de 1 milliard de dollars annoncé dans le Budget 2007 pour les programmes liés aux coûts de production et au démarrage d'Agri-investissement (d'une durée d'un an chacun). Après leur mise en œuvre en 2007-2008, les dépenses de 2008-2009 et 2009-2010 sont revenues au niveau habituellement nécessaire pour soutenir l'industrie. De plus, elles témoignent d'une réduction des exigences de financement des programmes de gestion des risques de l'entrepriserie, en raison d'une forte hausse des recettes agricoles, principalement dans le secteur des céréales et des oléagineux, en 2007.

La hausse des dépenses projetées en 2010-2011 reflète en grande partie l'aide d'urgence fournie aux producteurs de cultures des Prairies touchés par les conditions d'humidité excessive et les inondations au cours du printemps et de l'été 2010. Cette situation a également influé sur les dépenses de gestion des risques de l'entrepriserie ((GRE), qui devraient dépasser les niveaux de 2009-2010.

La diminution des dépenses prévues de 2010-2011 à 2011-2012 s'explique surtout par le fait que les autorisations de programme suivantes expireront à la fin de 2010-2011 : avances de secours pour le secteur de l'élevage au titre du Programme de paiements anticipés, lutte contre les maladies dans le secteur porcin, initiatives liées aux nouvelles possibilités dans le secteur de l'agriculture, Programme d'innovation en matière de bioproduits agricoles et Programme de transition relatif aux vergers et aux vignobles. De plus, les paiements versés aux éleveurs par le Programme de transition des exploitations porcines, qui est doté d'une enveloppe de 75 millions de dollars, prendront fin en 2010-2011.

La réduction des dépenses prévues entre 2011-2012 et 2013-2014 témoigne du niveau de renouvellement des autorisations fédérales associées à l'actuelle série des programmes législatifs de GRE à la fin de 2011-2012 et des programmes actuels de *Cultivons l'avenir* non liés à la GRE à la fin de 2012-2013. De concert avec les provinces et territoires, AAC poursuit l'examen stratégique de la série de programmes de GRE et l'élaboration d'une stratégie de mobilisation de l'industrie, qui orienteront la prochaine phase des programmes de GRE pour répondre aux nouveaux besoins. De plus, les gouvernements FPT sont à mettre au point le prochain cadre stratégique de *Cultivons l'avenir* pour positionner l'industrie de telle sorte qu'elle puisse relever les défis de la décennie à venir.

## Budget des dépenses par crédit voté

Pour plus de renseignements sur les crédits et les dépenses législatives d'AAC, consultez le Budget principal des dépenses 2011-2012 publié à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/2011-2012/mc-bpd/info/info-fra.asp>.

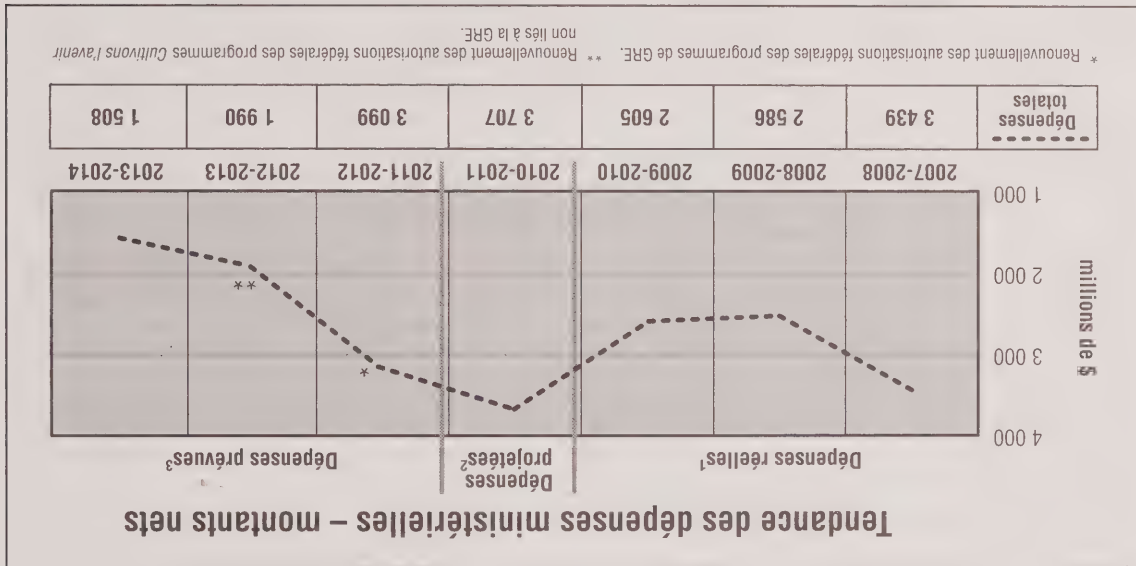


## Profil des dépenses

Les dépenses ministérielles d'AAC fluctuent d'une année à l'autre en fonction de la conjoncture dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durant une période donnée. Les programmes offerts par AAC s'inscrivent directement dans la foulée des facteurs sectoriels et économiques qui sont essentiels à l'économie. Bon nombre des programmes d'AAC sont prévus par la loi (c.-à-d. qu'ils sont approuvés par le Parlement au moyen d'une loi habilitante) et les paiements connexes fluctuent en fonction des demandes et des exigences du secteur.

## Tendance des dépenses ministérielles

Le graphique ci-dessous illustre la tendance des dépenses d'AAC de 2007-2008 à 2013-2014.



### Remarques :

- 1 Les dépenses réelles représentent les dépenses véritablement engagées durant l'exercice visé, telles qu'elles sont déclarées dans les comptes publics.
- 2 Les dépenses projetées pour 2010-2011 reflètent des niveaux de financement autorisés à la fin de l'exercice 2010-2011 (et pas nécessairement les prévisions de dépenses).
- 3 Les dépenses prévues tiennent compte des fonds déjà affectés aux niveaux de référence du Ministère ainsi que des montants qui seront autorisés dans le Budget (pour les années de planification 2011-2012 à 2013-2014), comme l'indique la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles comprennent également les rajustements ultérieurs des fonds qui sont approuvés dans le plan financier du gouvernement, mais qui ne sont pas encore inscrits dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses prévues ne tiennent pas compte des nouveaux renseignements contenus dans le Budget 2011. Le Budget supplémentaire des dépenses 2011-2012 contiendra plus d'information à cet égard.

Risque*	Gestion des connaissances et de l'information	Infrastructure	Milieu de travail	Risques liés aux programmes	Exemples de stratégies d'atténuation :
	<p>La perte considérable de connaissances et d'information clés empêche la réutilisation du contenu et entrave l'efficacité du processus décisionnel si des mesures concrètes ne sont pas prises pour documenter, transférer, communiquer et protéger l'expertise et les connaissances particulières des personnes et des groupes.</p>	<p>Le vieillissement de l'infrastructure et des biens d'AAC pourrait nuire à l'état de ses importants biens mobiliers et de son infrastructure matérielle et ainsi entraver la réalisation des résultats stratégiques.</p>	<p>Les stratégies et activités de gestion des ressources humaines qui ne sont pas complètement mises en œuvre et intégrées dans les pratiques de gestion auront une incidence sur la capacité du Ministère et les compétences requises pour remplir les obligations du Ministère et pour poursuivre ses objectifs en matière d'excellence et d'innovation.</p>	<p>Céder des programmes complexes dans une sphère de compétence partagée comme l'agriculture, comportant de nombreux points de prestation de services et centres de responsabilité; présenter trois principaux défis : le contrôle des programmes et de la gestion ayant une incidence sur la responsabilité; la prestation des programmes par une tierce partie se répétant sur la surveillance et l'évaluation de l'efficacité des programmes; le besoin d'améliorer la conception des politiques et l'élaboration des programmes.</p>	<p>Exemples de stratégies d'atténuation :</p> <p>Amélioration continue des normes de service des programmes;</p> <p>Mise en œuvre d'un cadre de gestion des renseignements personnels;</p> <p>Nouvelle approche de la mesure du rendement par le biais d'un comité interne d'examen de mesures du rendement par les pairs;</p> <p>Réévaluation périodique des risques propres aux programmes;</p> <p>Surveillance exercée par la sous-ministre déléguée et le conseil de gouvernance des sous-ministres adjoints pour l'approbation et la mise en œuvre des initiatives d'excellence des programmes et services, notamment des politiques, des procédures, des outils et de la formation;</p> <p>Mise à jour du cadre de gestion du risque du bénéficiaire en fonction des leçons tirées de la première année de fonctionnement;</p> <p>Mise en œuvre de technologies et de processus opérationnels communs à l'appui de la prestation de programmes, et surveillance continue des processus opérationnels communs;</p> <p>Participation accrue du Centre d'excellence des programmes à l'examen de la mesure du possible;</p> <p>Détermination précoce des enjeux liés au financement afin de mettre en œuvre le processus de mise à jour annuelle des niveaux de référence et reporter des fonds;</p> <p>Plans annuels de vérification des risques liés au bénéficiaire et suivi.</p>

\* En ordre alphabétique

AAC est déterminé à appliquer de solides stratégies d'atténuation afin de gérer adéquatement les risques ministériels cernés pour 2011-2012. Le Ministère est bien placé pour répondre aux nouvelles exigences du Secrétaire du Conseil du Trésor en matière de gestion des risques et il a déjà mis en œuvre les changements dans ses rapports sur le Point de risque. Le Ministère a mis en œuvre des indicateurs de rendement liés aux risques. Ainsi, le Ministère disposera d'un rapport plus complet sur les progrès accomplis à ce chapitre en fonction des stratégies ministérielles de réduction des risques.

<b>Risque*</b>	
<b>Catastrophe</b>	Un événement à grande échelle pourrait exposer le secteur et l'ensemble de la population canadienne à un grave risque.  Exemples de stratégies d'atténuation :  Au besoin, poursuite de la collaboration aux plans d'urgence fédéraux et provinciaux, aux documents et plans stratégiques de Sécurité publique Canada et de l'Agence des services frontaliers du Canada et aux documents de planification des activités agricoles de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord; poursuite des travaux sur l'analyse économique, l'incidence financière des programmes et les différents scénarios de stratégie de relance économique en cas d'éclotions de maladies animales ou végétales (travail préparatoire pour la proposition de plans d'intervention en cas de maladies animales et végétales).
<b>activités GITI à la suite d'une catastrophe</b>	Exemples de stratégies d'atténuation :  Elaboration de plans de relance des activités après la catastrophe pour les services et fonctions essentiels d'AAC (0-48 heures);  Mise en place d'un site de remplacement pour la relance des activités;  Mise en œuvre de l'infrastructure et de la formation pour les processus et les services de relance des activités (0-48 heures) au site de remplacement.  d'autres ministères à partir de ces sites. De plus, AAC fournit une foule de services à gravement la capacité d'AAC à fournir ces services. (Ottawa, Winnipeg et Regina) entraverait services, la perte d'un des centres de données. Étant donné que différents sites fournissent ces fournir des services essentiels à la population. Les outils opérationnels de CI-TI servent à

Les efforts déployés pour être plus concurrentiel au chapitre des coûts, les attributs des produits et le développement des marchés sont également essentiels à la compétitivité de l'industrie de la transformation des produits agricoles et alimentaires, un marché clé pour les matières premières agricoles du Canada. Le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels est un secteur dynamique et en transition constante, car il doit s'adapter à l'évolution des conditions économiques et des préférences des consommateurs en vue de demeurer concurrentiel et rentable. Pour que son soutien soit pertinent et efficace, AAC devra lui aussi s'adapter.

AAC est déterminé à fonder ses décisions en matière de politiques et de programmes sur l'examen de son cadre de fonctionnement, de ses priorités stratégiques, de la capacité de ses ressources et des principaux risques actuels ou éventuels qu'il doit assumer. L'objectif du Ministère est l'instauration d'un climat qui permet non seulement de cerner les risques et les possibilités mais aussi de les gérer, de les atténuer ou d'y donner suite. La gestion efficace des risques aide AAC à respecter son engagement à l'égard de l'amélioration constante et de l'apprentissage continu et à favoriser l'innovation et la gestion des risques dans l'intérêt du secteur.

Les pratiques, les outils et les guides de gestion des risques comme le *Profil de risque du Ministère* et le *Guide de gestion des risques en planification intégrée des activités* d'AAC concourent à l'adoption d'une approche uniforme à la mise en œuvre de la gestion intégrée des risques. Le *Profil de risque du Ministère* est mis à jour annuellement, et on évalue les stratégies d'atténuation des risques connexes en vue d'établir si des risques résiduels pourraient nuire à la concrétisation des résultats stratégiques d'AAC. L'information à jour du *Profil de risque du Ministère* sert à l'établissement des priorités ministérielles.

Le tableau suivant donne un aperçu des risques les plus importants et des stratégies correspondantes d'atténuation définies dans le *Profil de risque du Ministère* 2011-2012. Compte tenu du caractère général et horizontal du *Profil de risque du Ministère* 2011-2012, chacun des risques est directement lié, à divers degrés, à l'ensemble des résultats stratégiques et des activités de programme.



La section II présente les contributions d'AAC aux trois premiers thèmes de la SFDI en ce qui a trait aux cibles dont le Ministère est responsable. La section II présente également les contributions d'AAC à l'écologisation des opérations gouvernementales (EOG), qui est l'objectif du quatrième thème. Le tableau d'information supplémentaire sur l'écologisation des opérations gouvernementales, que l'on trouve à la section III et sur le site Web du SCT (<http://www.tbs-sct.gc.ca/fpp/2011-2012/info/info-fra.asp>), fournit d'autres renseignements sur la contribution d'AAC aux cibles d'EOG.

La section IV présente un aperçu des activités d'AAC qui favorisent le développement durable. Pour plus de renseignements sur ces activités et la contribution d'AAC à la SFDI, consultez la stratégie ministérielle de développement durable d'AAC sur le site Web du Ministère ([www.agr.gc.ca/sdd](http://www.agr.gc.ca/sdd)). Pour plus de renseignements sur la SFDI, consultez le site suivant : <http://www.ec.gc.ca/dd-sd/default.asp?lang=Fr&n=C28444D2D-1>.

## Analyse des risques

Le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels est une industrie à vocation exportatrice moderne et dynamique qui évolue dans un contexte mondial très concurrentiel et instable. La fluctuation de l'offre et de la demande mondiales, qui continue d'influer sur les marchés intérieurs et extérieurs des produits agricoles et alimentaires, pose des défis importants, mais offre aussi des possibilités intéressantes aux producteurs canadiens et à d'autres acteurs du système agricole et agroalimentaire.

Même si le cours des céréales et des oléagineux a récemment bondi après des années de faiblesse des prix, l'évolution que connaîtront les cours des produits de base demeure incertaine à cause de l'instabilité de variables comme le prix de l'énergie, le coût des engrais et autres intrants, les conditions météorologiques et climatiques et les fluctuations des taux de change. En outre, l'étau se resserre beaucoup sur les marges bénéficiaires dans le secteur canadien des viandes rouges, surtout du porc, qui a reléver des défis comme l'intensification de la concurrence exercée par d'autres gros pays exportateurs, et la réduction de l'accès à certains marchés clés comme les États-Unis, principal débouché des produits agricoles et agroalimentaires canadiens, surtout en raison des exigences de mention du pays d'origine sur les étiquettes.

Par contre, la montée des revenus et la croissance démographique dans les économies émergentes et les pays en développement ont un effet haussier sur la demande mondiale, surtout celle des produits alimentaires de plus grande valeur. Quoique la dernière récession mondiale ait ralenti la croissance des revenus, la demande pour ces produits de plus grande valeur continue d'augmenter.

L'évolution des systèmes alimentaires mondiaux, notamment au chapitre de la restructuring et du regroupement des supermarchés de détail, ainsi que l'émergence de nouveaux modèles d'affaires et de réseaux mondiaux d'approvisionnement entraînent une transformation des marchés mondiaux. Par ailleurs, les demandes changeantes des consommateurs relatives à la salubrité des aliments et à des attributs de qualité des aliments très particuliers, notamment la production respectueuse de l'environnement, le bien-être des animaux, la salubrité des aliments et la production biologique, incitent les transformateurs et les détaillants de produits alimentaires à adopter des normes privées. Les derniers ont ainsi l'occasion de différencier leurs produits et de garantir aux consommateurs les attributs qu'ils recherchent.





Au cours des années à venir, la production agricole de toute la planète sera tributaire des pertes technologiques et de la diminution des ressources naturelles (terres et eaux) sera limitée. Pour réussir, les pays à vocation agricole devront faire une utilisation optimale de leur capacité de production et investir dans de nouvelles technologies et pratiques qui réduisent les risques de production et améliorent la viabilité du secteur. Les progrès technologiques en agriculture, comme l'agriculture de précision et de nouvelles variétés culturales, permettent de baisser les coûts de production et accroître la productivité. Les progrès technologiques peuvent également contribuer à assurer la durabilité des produits agricoles et à répondre aux besoins des marchés, comme le canola avec de nouvelles caractéristiques santé et les cultures non vivrières destinées à la production de biochimiques. Les secteurs public et privé devront investir dans les activités de recherche et développement pour relever la compétitivité et la productivité du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.



# Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

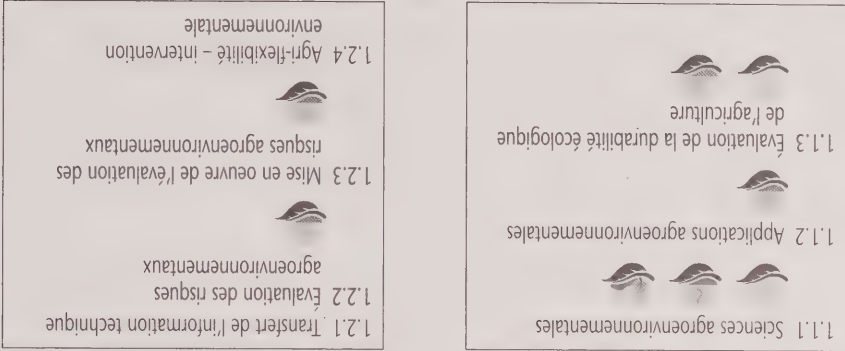
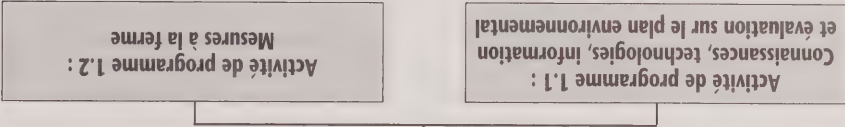
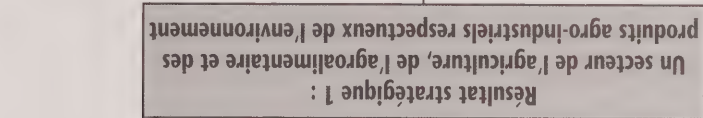
AAC participe à la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD). Celle-ci constitue une avancée majeure pour le gouvernement du Canada, car elle fournit un cadre global pour rendre le processus décisionnel associé aux questions environnementales plus transparent et responsable devant le Parlement. La SFDD et les nouvelles lignes directrices sur la mise en œuvre de la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes (évaluation environnementale stratégique) permettent également d'intégrer les objectifs et les cibles du gouvernement à ce chapitre dans l'évaluation environnementale stratégique effectuée par les ministères et les organismes.

Les objectifs et les cibles de la SFDD s'articulent autour des quatre thèmes suivants :

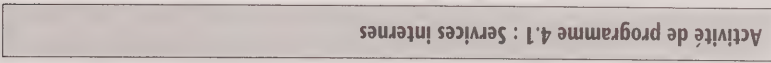
-  **Thème I : Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air**
-  **Thème II : Maintenir la qualité et la disponibilité de l'eau**
-  **Thème III : Protéger la nature**
-  **Thème IV : Réduire l'empreinte environnementale – En commençant par le gouvernement**

Voici un extrait de l'architecture des activités de programme d'AAC qui explique les activités de programme où le Ministère contribue aux quatre thèmes de la SFDD.

## Thèmes I, II et III



## Thème IV



Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Favoriser le renouvellement de la fonction publique	En cours	RS 1 RS 2 RS 3	<p>Le renouvellement de la fonction publique est une stratégie globale permanente visant à outiller les fonctionnaires afin qu'ils puissent mieux servir les Canadiens en utilisant des approches et des outils nouveaux tout en s'acquittant de la même mission, soit l'excellence du service qui leur est offert.</p> <p>Le Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2010-2011 décrit l'engagement pris par le gouvernement à l'égard du renouvellement de la fonction publique. AAC est partie prenante de cet engagement et il continuera d'améliorer la gestion des ressources humaines au moyen des mesures suivantes : accroître l'intégration de la planification, améliorer la gestion des talents dans le groupe de la direction; mettre en place un effectif et un réseau solide de cadres intermédiaires; continuer d'offrir aux employés de nouvelles possibilités de perfectionnement et de partage des connaissances à l'échelle du Ministère; mettre en œuvre des initiatives pour promouvoir le mieux-être au travail.</p>
Améliorer la gestion et la prestation des programmes et services	En cours	RS 1 RS 2 RS 3	<p>AAC continuera de peaufiner son approche organisationnelle à l'égard de la gestion et de la prestation des programmes et de grande ampleur pour atteindre et maintenir une norme élevée dans la prestation des programmes à l'appui d'un secteur agricole et agroalimentaire rentable et durable.</p> <p>AAC continuera de peaufiner son approche organisationnelle à l'égard de la gestion et de la prestation des services en adoptant les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Réduire le fardeau des clients en facilitant l'accès et la compréhension de l'information et des processus permettant d'obtenir un service;</li><li>• Gérer les attentes des clients en tenant compte des problèmes liés à l'obtention de l'information et aux délais des diverses opérations;</li><li>• Veiller à ce que les employés disposent des bons outils pour être bien informés et pour assurer une information et des services cohérents grâce à la formation;</li><li>• Améliorer la gestion, la coordination et l'harmonisation des programmes.</li></ul>

Le Plan intégré des ressources humaines d'AAC, d'une durée de trois ans, est un élément clé de l'approche de planification intégrée du Ministère, qui tient compte des éléments actuels du processus de planification opérationnelle et des responsabilités ministérielles en matière de prestation des activités. Le plan contribue à la réalisation des résultats stratégiques du Ministère et des priorités décrites précédemment, en ciblant les principaux enjeux liés aux ressources humaines auxquels le Ministère doit faire face au cours des trois prochaines années et en énonçant les stratégies pour s'y attaquer. Au cours de la dernière année, le plan sera mis à jour pour tenir compte de l'évolution des priorités opérationnelles et des nouveaux enjeux qui se présentent.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Faciliter et rehausser la science et l'innovation	En cours	RS 1 RS 2 RS 3	La science permet d'acquérir des connaissances propices à l'innovation dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels afin d'accroître la compétitivité et de maintenir la rentabilité. Pour produire le savoir et l'innovation qui en découle dans le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, on se doit de recourir à toute une série de disciplines scientifiques qu'on trouve rarement au sein d'une seule organisation. Il faut créer une solide structure de partenariats entre les intervenants des secteurs public et privé, au Canada et à l'étranger, pour développer les capacités qui profiteront au secteur. D'importants progrès ont été réalisés en 2010-2011 en ce qui a trait à l'amélioration des outils de gestion pour les activités scientifiques. Le plan de RH, le cadre de collaboration, le cadre d'investissement, le cadre amélioré de gestion du rendement pour la science et les ressources consacrées à l'élaboration du plan du Ministère pour la gestion des immobilisations en sont des exemples. En 2011-2012, AAC continuera de mettre en œuvre, de surveiller et de mettre à jour les outils nécessaires pour soutenir la gestion efficace des activités scientifiques. Des améliorations seront également apportées en vue de renforcer le processus de sélection des projets de recherche financés par AAC, afin de mieux communiquer, à l'échelle d'AAC, les résultats et les activités clés liés aux priorités scientifiques, et de mettre à jour et d'améliorer la documentation et les outils d'évaluation des propositions de recherche en vue d'assurer la transparence du processus décisionnel.
Promouvoir les intérêts commerciaux	En cours	RS 2	Puisque le Canada est le quatrième exportateur de produits agricoles et agroalimentaires en importance au monde, les échanges contribuent grandement à la rentabilité du secteur canadien de l'agriculture. Si on renforce la compétitivité de ce secteur, les exportations augmenteront ou déboucheront sur de solides possibilités d'emploi pour les Canadiens dans les industries de l'agriculture et de l'alimentation. AAC coordonnera les initiatives gouvernementales avec les producteurs et l'industrie de manière à exploiter de façon énergétique et stratégique les marchés prioritaires pour soutenir la concurrence internationale. Pour ce faire, le Ministère mènera des négociations commerciales bilatérales et régionales, collaborera avec des organismes de normalisation internationaux, défendra les intérêts du pays auprès des principaux partenaires commerciaux, réglera les problèmes d'accès aux marchés, mènera des missions commerciales de haut niveau et prendra des mesures commerciales de recours et de règlement des différends, en prénotant notamment l'utilisation de règles fondées sur des principes scientifiques.
Elaborer le cadre qui remplacera Cullivons l'avenir	Nouveau	RS 1 RS 2 RS 3	Le nouveau cadre régira les politiques et programmes du gouvernement du Canada dans le secteur agricole. On s'assure ainsi que les entreprises de l'industrie, particulièrement les exploitations agricoles, sont concurrentielles et rentables à long terme sur les marchés, et capables de s'adapter aux changements de conjoncture et de maintenir une capacité de production durable. En élaborant le prochain cadre stratégique, en 2011-2012, les gouvernements FPT s'attarderont davantage aux séances visant à mobiliser les intervenants du secteur agricole dans le but d'assurer la réussite du secteur à long terme. AAC et les partenaires provinciaux et territoriaux poursuivront les consultations commencentées en 2010-2011 avec un large éventail d'intervenants. Ces consultations portent sur l'élaboration de politiques et de programmes qui donnerait au secteur les moyens de relever les défis et de tirer parti des possibilités. Font partie des intervenants les groupes sectoriels et les producteurs locaux, plus particulièrement les jeunes producteurs, et leurs associations, ainsi que les industries de la transformation, de la vente au détail et des services alimentaires, les consommateurs, les spécialistes des universités et les groupes de réflexion.
Favoriser et améliorer la performance environnementale du secteur	En cours	RS 1	AAC continue de contribuer à un environnement propre et sain dont profiteront tous les Canadiens en aidant le secteur agricole à réduire au minimum les répercussions de ses activités sur l'environnement. Pour relever les principaux défis en matière d'environnement, le Ministère tablera sur la solide assise éditoriale dans le passé et adoptera une approche en deux volets : • Améliorer l'intégration de la recherche scientifique dans les politiques et programmes agroenvironnementaux en misant sur une plus grande collaboration avec les principaux intervenants, non seulement au Canada mais aussi par le truchement des forums mondiaux; • Continuer d'offrir des mesures de soutien à la ferme sous la forme d'expertises, d'une meilleure connaissance des pratiques durables, de partenariats nouveaux et améliorés, et par l'étude d'approches nouvelles et novatrices.

Les priorités courantes d'AAC comprennent les mesures prises pour *Cultivons l'avenir* et contribuent à la compétitivité du secteur. Le Ministère coordonne les initiatives entre les gouvernements et les intervenants en fonction d'un programme commercial ambitieux, en ciblant des marchés prioritaires et en réalisant des activités promotionnelles sur les marchés clés. De plus, le Ministère s'efforce de mettre en œuvre son programme des sciences et de l'innovation ainsi qu'à prendre en main les découvertes scientifiques, la recherche et le transfert des connaissances et à y participer, de manière à favoriser les produits et procédés novateurs qui rehausseront la compétitivité et la rentabilité du secteur. La modernisation du cadre fédéral de réglementation sur la salubrité des aliments contribuera à soutenir ces efforts grâce à la collaboration entre AAC, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et Santé Canada. AAC est également conscient que les jeunes agriculteurs représentent l'avenir du secteur et c'est pourquoi il facilite la mise au point d'outils et de ressources qui participeront à la viabilité et à la compétitivité à long terme des exploitations de ces producteurs.

Le greffier du Conseil privé a en outre demandé au sous-ministre d'AAC de surveiller la mise en œuvre des 57 recommandations du *Rapport de l'enquêteur indépendante sur l'éclatement de la listériose de 2008* (rapport Weatherill). Pour assurer son indépendance, le sous-ministre fait directement rapport au greffier, et son rôle de surveillance et de coordination inclut une responsabilisation distincte de ses responsabilités relatives au Portefeuille, AAC continuera de fournir les services de secrétariat au sous-ministre dans son rôle de président du comité spécial des administrateurs généraux de l'ACIA, de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada (le Comité spécial des administrateurs généraux sur l'examen de la salubrité des aliments). Ce comité surveille les mesures prises par les partenaires fédéraux responsables de la salubrité qui harmoniseront les rôles, amélioreront la communication et l'échange de renseignements entre les organisations et favoriseront la collaboration entre ces dernières pour qu'elles réalisent leurs mandats respectifs en matière de salubrité. Cette mesure appuie les activités du gouvernement fédéral visant à améliorer le système de salubrité des aliments du Canada, et comprend un investissement de 75 millions de dollars dans l'ACIA, Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada afin de renforcer la capacité du Canada à prévenir et à détecter les éclatements de maladies d'origine alimentaire, et à intervenir le cas échéant. En 2011-2012, le secrétariat continuera d'assurer la coordination horizontale, d'influencer l'orientation, la portée et la vitesse de mise en œuvre par ses activités de surveillance, de rendre compte aux Canadiens sur une base régulière et de mettre à contribution les représentants de l'industrie dans le but d'améliorer davantage la capacité du Canada à prévenir, à détecter et à gérer les éclatements futures de maladies d'origine alimentaire.

AAC maintient son engagement à l'égard de l'excellence en gestion, en administrant ses politiques et ses programmes de manière à obtenir les meilleurs résultats pour le secteur agricole et agroalimentaire et pour l'ensemble des Canadiens. L'amélioration de la prestation des programmes et services et le renforcement de la capacité des ressources humaines revêtent une importance particulière. Le tableau suivant fournit des renseignements supplémentaires à ce sujet et sur d'autres priorités ministérielles.



(en millions de dollars – montant net)

AP 4.1 : Services internes (appuie tous les résultats stratégiques)			
Activité de programme	Dépenses projetées 2010-2011z	Dépenses prévues <sup>3</sup>	
		2011-2012	2012-2013 2013-2014
Services internes	333,3	306,0	303,8 271,7

(en millions de dollars – montant net)

Ensemble du Ministère			
Dépenses projetées 2010-2011z	Dépenses prévues <sup>3</sup>		
	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Total des dépenses du Ministère	3 707,4	3 099,0	1 989,9 1 508,2

1 Les étudiants ou le personnel dont l'embauche est financée au moyen des recettes disponibles ne sont pas inclus dans les ETP. Par exemple, en 2010-2011, AAC employait 33 ETP financés à l'aide des recettes disponibles tirées des projets de recherche concertée menés avec l'industrie et d'autres activités non financées par les crédits d'AAC. De plus, 480 ETP étaient des étudiants.

2 Les dépenses projetées pour 2010-2011 reflètent des niveaux de financement autorisés à la fin de l'exercice 2010-2011 (et pas nécessairement les prévisions de dépenses).

3 Les dépenses prévues tiennent compte des fonds déjà affectés aux niveaux de référence du Ministère ainsi que des montants qui seront autorisés dans le Budget (pour les années de planification 2011-2012 à 2013-2014), comme l'indique la mise à jour annuelle des niveaux de référence. Elles comprennent également les rajustements ultérieurs des fonds qui sont approuvés dans le plan financier du gouvernement, mais qui ne sont pas encore inscrits dans les niveaux de référence du Ministère. Les dépenses prévues ne tiennent pas compte des nouveaux renseignements contenus dans le Budget 2011. Le Budget supplémentaire des dépenses 2011-2012 contiendra plus d'information à cet égard.

La variation annuelle des dépenses prévues indiquées dans le tableau ci-dessus est expliquée dans la sous-section Profil des dépenses, qui traite de la tendance des dépenses ministérielles. Les chiffres présentés dans les tableaux ci-dessus ont été arrondis; aussi se peut-il que la somme des chiffres ne corresponde pas toujours aux totaux indiqués. Il est inscrit 0,0 dans le cas des montants qui ne peuvent être exprimés en millions de dollars.

## Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Porté par l'innovation, le secteur de l'agroalimentaire et de l'agroalimentaire d'aujourd'hui est un moteur important de la croissance économique au Canada. Bien que l'agriculture primaire constitue toujours une partie importante du système agroalimentaire, la transformation des aliments occupe pour sa part une place de plus en plus grande dans l'économie de la plupart des provinces.

Le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada (AAC) se fixe des priorités qui contribuent à la compétitivité et à la rentabilité du secteur. En 2008, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux (FFT) ont lancé le cadre stratégique *Cultivons l'avenir* pour faire place à un secteur innovateur et compétitif capable de gérer les risques de façon proactive. *Cultivons l'avenir* prévoyait des investissements dans des secteurs clés, notamment la science et l'innovation, les systèmes de salubrité des aliments, le développement des entreprises et des compétences, et les programmes de gestion des risques.

En 2011-2012, AAC continuera d'administrer les programmes et les initiatives de *Cultivons l'avenir* en partenariat avec les provinces et les territoires. *Cultivons l'avenir* est au cœur des relations FFT en matière d'agriculture et d'agroalimentaire et il garantit la collaboration des gouvernements pour aider le secteur à relever les défis et à saisir les possibilités.

Le cadre actuel prendra fin en mars 2013. Les gouvernements FFT sont à élaborer le prochain cadre stratégique de manière à positionner l'industrie pour qu'elle puisse relever les défis de la prochaine décennie. L'élaboration du prochain cadre stratégique tiendra compte, entre autres, des résultats des évaluations de programmes existants lorsque c'est pertinent.

RS 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels						
Indicateurs de rendement		Objectifs				
Augmentation de la mise au point d'aliments et d'autres produits et services issus de l'agriculture, mesurée en fonction de la hausse du pourcentage des dépenses totales en recherche et développement (R-D) par entreprise dans le secteur de la fabrication des aliments		Hausse de 10 % d'ici le 31 mars 2014 par rapport aux résultats de 2009				
Augmentation de la mise au point d'aliments et d'autres produits et services issus de l'agriculture, mesurée en fonction de la hausse du pourcentage des revenus tirés des bioproduits		Hausse de 10 % d'ici le 31 mars 2014 par rapport aux résultats de 2006				
Activité de programme		Dépenses projetées 2010-2011z		Dépenses prévues?		
		2011-2012		2012-2013		2013-2014
Sciences, innovation et adoption		390,1		285,4		304,4
Développement de l'agroentreprise		107,1		87,9		51,3
Développement des régions rurales et développement des coopératives		25,4		25,0		20,2
Agence canadienne du pari mutuel		0,4		0,0		(0,1)
Total pour le RS 3		522,9		398,3		375,8
				172,8		
				descript-ira.aspx		descript-ira.aspx
				http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/		http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/
				Une économie axée sur l'innovation et le savoir		descript-ira.aspx

(en millions de dollars – montant net)

RS 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive					
Indicateurs de rendement		Objectifs		Hausse de 10 % d'ici le 31 mars 2013 par rapport aux résultats de 2009	
Augmentation du pourcentage du produit intérieur brut (PIB) en dollars constants (2002) pour le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire (soit l'agriculture primaire ainsi que la transformation des aliments, des boissons et du tabac, y compris la transformation des produits de la mer)		Dépenses projetées 2010-2011z		Dépenses prévues?	
				2011-2012	2012-2013
Activité de programme		2010-2011z		2013-2014	
Gestion des risques de l'entreprise		2 318,5		1 899,2	
Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments		158,2		101,2	
Développement du commerce et des marchés		126,0		139,1	
Facilitation de l'efficacité de la réglementation		26,9		35,9	
Conseil des produits agricoles du Canada		2 632,4		2 178,1	
Total pour le RS 2		2 632,4		2 178,1	
				1 119,3	
				976,2	
				2,8	
				12,8	
				60,9	
				114,9	
				36,0	
				2,7	
				2,8	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	
				2,7	

(en millions de dollars – montant net)

## Sommaire de la planification

Le tableau suivant résume les dépenses totales prévues d'AAC pour les trois prochains exercices. La variation annuelle des dépenses indiquées dans ce tableau est expliquée dans la sous-section Profil des dépenses, qui décrit la tendance des dépenses ministérielles.

### Ressources financières (en millions de dollars – montant net)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
3 099,0	1 989,9	1 508,2

Le tableau suivant résume les ressources humaines totales prévues d'AAC pour les trois prochains exercices; ces données se fondent sur les effectifs actuels du Ministère.

### Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

2011-2012	2012-2013	2013-2014
6 223	6 212	6 201

## Tableaux – Sommaire de la planification

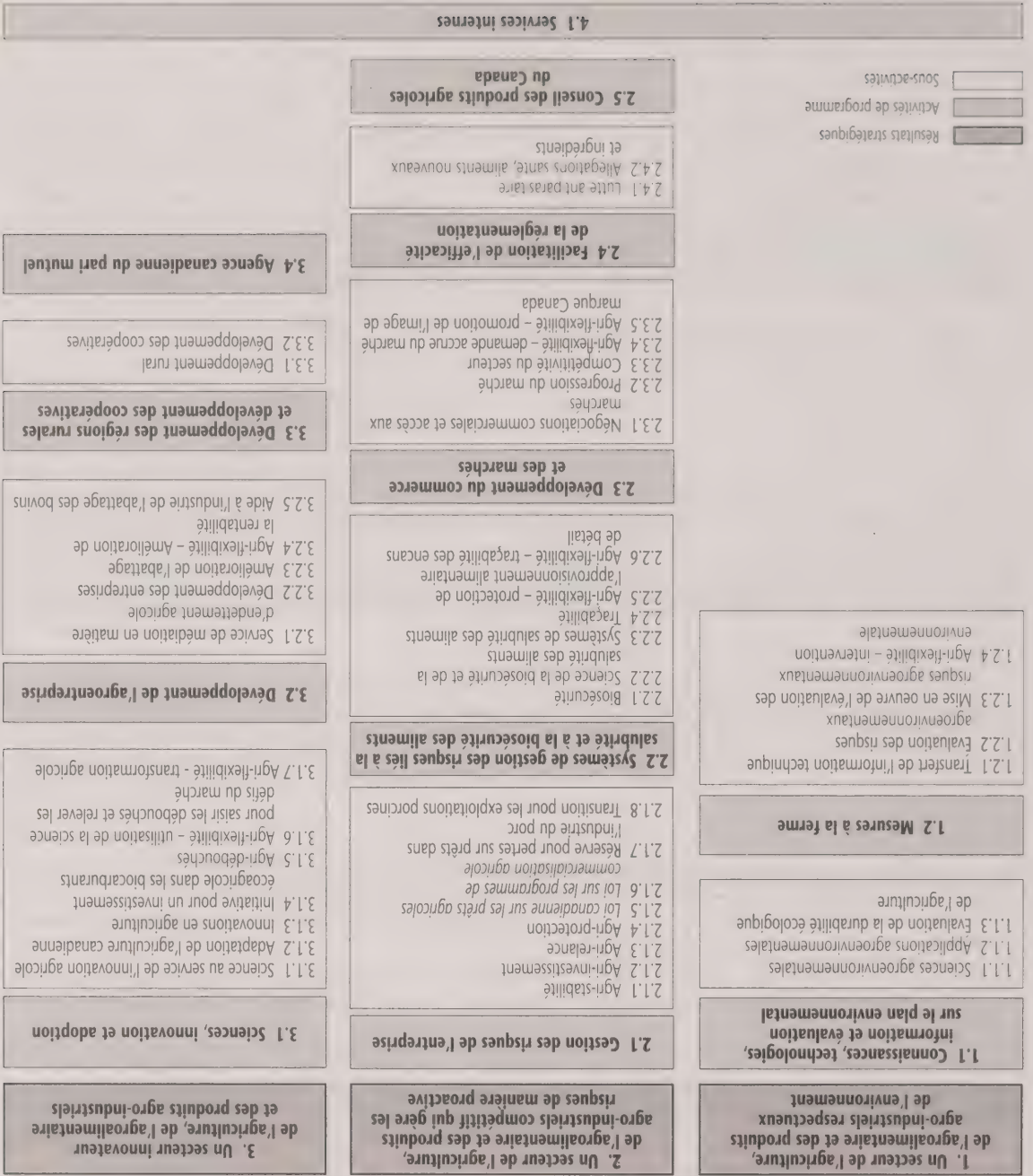
Les tableaux suivants présentent un résumé des indicateurs et des cibles de rendement par résultat stratégique, les dépenses projetées pour 2010-2011 par activité de programme ainsi que les dépenses prévues au cours des trois prochains exercices par activité de programme.

(en millions de dollars – montant net)

RS 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement					
Indicateurs de rendement		Objectifs			
Indice de rendement agroenvironnemental – Qualité du sol*	81 d'ici au 31 mars 2030	Indice de rendement agroenvironnemental – Qualité de l'eau*			
Indice de rendement agroenvironnemental – Qualité de l'air*	81 d'ici au 31 mars 2030	Indice de rendement agroenvironnemental – Qualité de l'air*			
Indice agroenvironnemental – Qualité de la biodiversité*	81 d'ici au 31 mars 2030	Note : L'indice agroenvironnemental de qualité de la biodiversité repose sur un seul indicateur agroenvironnemental (changement relatif à la disponibilité d'habitats fauniques sur les terres agricoles).			
Les indices cités servent à mesurer les progrès agroenvironnementaux dans les quatre facteurs clés que sont le sol, l'eau, l'air et la biodiversité. L'échelle utilisée pour ces indices est la suivante : 0-20 = Inacceptable; 21-40 = Médiocre; 41-60 = Moyen; 61-80 = Bon; et 81-100 = Désirable. On cherche à atteindre, comme rendement du secteur, une valeur cible de 81-100 stable ou qui s'améliore.					
Activité de programme		Dépenses projetées 2010-20112		Dépenses prévues3	
Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental	62,7	2011-2012	2012-2013	2013-2014	Harmonisation avec le résultat visé par le gouvernement du Canada
			Dépenses prévues3		
Mesures à la ferme	156,1	218,8		216,6	
Total pour le RS 1		218,8		216,6	
Un environnement propre et sain <a href="http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/">http://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/</a>	28,5	59,8	134,8	59,0	descriptif-raspx
			87,5		

# Architecture des activités de programme

Le tableau ci-dessous présente les activités et les sous-activités de programme d'AAC, qui constituent son « architecture des activités de programme » (AAP). L'AAP illustre la façon dont le Ministère affecte et gère ses ressources et progresse dans la poursuite de ses résultats stratégiques.



Résultats stratégiques  
Activités de programme  
Sous-activités



# Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

## Résultats stratégiques

Pour qu'AAC s'acquitte de son mandat et compte véritablement pour les Canadiens, ses politiques et ses programmes sont conçus pour atteindre les trois résultats stratégiques (RS) suivants :

### RS 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement

Le Ministère appuie un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels durable tant du point de vue économique qu'environnemental, c'est-à-dire un secteur capable de bien gérer les ressources naturelles disponibles et capable de s'adapter aux conditions environnementales changeantes. En relevant d'importants défis environnementaux au Canada, notamment l'impact de l'agriculture sur la qualité et l'utilisation de l'eau, l'adaptation aux répercussions des changements climatiques, la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'origine agricole et l'exploration de nouveaux débouchés économiques, le secteur contribuera à assainir l'environnement et à créer des conditions de vie plus saines pour l'ensemble de la population, tout en augmentant sa propre rentabilité.

### RS 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive

La capacité du Canada de produire, de transformer et de distribuer de façon rentable des produits agricoles, agroalimentaires et agro-industriels sûrs, sains et de grande qualité dépend de notre aptitude à gérer les risques de manière proactive, à réduire ces risques au minimum et à élargir nos marchés intérieurs et extérieurs pour le secteur, en répondant, voire en surpassant les exigences et les attentes des consommateurs. La gestion proactive des risques, qui vise à garantir la salubrité des aliments, le développement des marchés et la sensibilité à leurs exigences, ainsi que l'amélioration de la réglementation, contribuera directement à la stabilité et à la prospérité économiques des producteurs canadiens et accentuera la sécurité des activités dans ce secteur pour le public canadien.

### RS 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels

L'innovation dans le secteur comprend, d'une part, la mise au point et la commercialisation de produits agricoles à valeur ajoutée, ainsi que de systèmes, de procédés et de technologies axés sur le savoir et, d'autre part, l'amélioration des compétences et stratégies en matière de commerce et de gestion dans le secteur, pour que celui-ci puisse saisir les débouchés et gérer le changement. L'innovation est vitale pour l'amélioration constante de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de la durabilité des collectivités rurales et du secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels.

# Survol du Ministère

## Section I



## Raison d'être

Le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada a vu le jour en 1868 – un an après la Confédération – en raison de l'importance de l'agriculture pour le développement économique, social et culturel du Canada. Aujourd'hui, le Ministère veille à ce que le secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels demeure concurrentiel sur les marchés national et international, le secteur et l'économie canadienne dans son ensemble pouvant ainsi profiter des retombées économiques. Grâce à ses travaux, le Ministère s'emploie à aider le secteur à maximiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en assurant le respect de l'environnement ainsi que la salubrité et la sécurité des approvisionnements alimentaires du Canada.

## Responsabilités

AAC<sup>1</sup> fournit des renseignements, mène des recherches et conçoit des technologies en plus d'élaborer des politiques et des programmes qui aident le secteur canadien de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels à être plus respectueux de l'environnement et concurrentiel sur les marchés national et international, à gérer les risques et à innover. Les activités du Ministère s'étendent des agriculteurs aux consommateurs, des exploitations agricoles aux marchés mondiaux, en passant par toutes les phases de la production, de la transformation et de la mise en marché des produits agricoles et agroalimentaires. C'est pourquoi, et étant donné que l'agriculture est une compétence partagée, AAC<sup>1</sup> collabore étroitement avec les gouvernements provinciaux et territoriaux.

Le mandat d'AAC<sup>1</sup> repose sur la Loi sur le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Le ministre est aussi responsable de l'administration de plusieurs autres lois, notamment la Loi canadienne sur les prêts agricoles. On trouvera une liste de ces lois à l'adresse suivante : [www.agr.gc.ca/lois](http://www.agr.gc.ca/lois).

Le Ministère est chargé d'assurer une collaboration entre les organismes qui relèvent du portefeuille de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, ce qui signifie l'élaboration cohérente de politiques et de programmes et une coopération fructueuse qui permettra de relever les défis qui touchent l'ensemble du Portefeuille. Parmi les autres organismes qui relèvent du Portefeuille, mentionnons la Commission canadienne du lait, l'Agence canadienne d'inspection des aliments, la Commission canadienne des grains, Financement agricole Canada, la Commission de révision agricole du Canada et le Conseil des produits agricoles du Canada. Pour de plus amples renseignements sur ces organismes, visitez le site [www.agr.gc.ca/portfeuille](http://www.agr.gc.ca/portfeuille). AAC<sup>1</sup> est également responsable de l'Agence canadienne du parti mutuel, organisme de service spécial qui réglemente et supervise les activités de parti mutuel menées sur les courses de chevaux aux hippodromes du Canada.

AAC<sup>1</sup> assume le leadership quant aux politiques et programmes ruraux du fédéral, dont il assure la coordination et le développement social de la société canadienne. Grâce à l'activité de programme Développement des régions rurales et développement des coopératives, AAC<sup>1</sup> coordonne les politiques du gouvernement dont le but est d'assurer le développement économique et social et le renouvellement du Canada rural. Cette activité de programme facilite également la création de coopératives qui aident les Canadiens et les collectivités à saisir les débouchés économiques. Le Ministère appuie également le ministre dans son rôle de la Commission canadienne du blé.



# Message du ministre

Profondément enracinée dans notre histoire et notre patrimoine, l'industrie agricole du Canada est devenue au fil du temps un secteur à vocation exportatrice moderne et dynamique qui excelle dans un contexte hautement concurrentiel.

Le secteur agricole du Canada est un puissant moteur de la croissance économique. Nos agriculteurs et nos transformateurs d'aliments, qui sont des intervenants innovateurs et productifs, sont à la tête d'une chaîne d'approvisionnement qui, l'an dernier, a généré un chiffre d'affaires de 154 milliards de dollars sur le marché intérieur de la consommation des aliments et des boissons, exporté pour 35 milliards de dollars de produits agricoles et alimentaires et employé plus de deux millions de Canadiens, tout en représentant 8 % de notre PIB.

À longue échéance, les perspectives du secteur agricole du Canada sont prometteuses compte tenu de la croissance démographique mondiale et de l'augmentation de la demande de produits de haute qualité. Le secteur agricole canadien dispose d'une abondance de ressources naturelles et possède un sens aigu des affaires, ce qui le place en bonne position pour prospérer sur le nouveau marché mondial.

Pour y arriver, notre gouvernement continue de mettre l'accent sur la création de débouchés durables au moyen d'investissements stratégiques ciblés dans le cadre du Plan d'action économique du Canada. En investissant dans l'innovation par le truchement de programmes qui favorisent l'adaptabilité, améliorent la compétitivité et produisent des résultats concrets pour les agriculteurs, nous renforçons l'ensemble de la chaîne de valeur pour l'avenir. Un secteur plus fort incitera les jeunes agriculteurs à s'établir, à développer leurs capacités et leurs compétences et à devenir des chefs d'entreprise encore meilleurs.

Le concert avec le secteur, nous continuons d'améliorer nos débouchés commerciaux et d'obtenir l'accès à de nouveaux marchés. Tout en défendant le système de



L'honorable Gerry Ritz,  
C.P., député

gestion de l'offre du Canada, nous cherchons activement à conclure des accords de libre-échange bilatéraux et multilatéraux pour uniformiser les règles du jeu des marchés mondiaux dans l'intérêt des agriculteurs canadiens.

Ici au Canada, les agriculteurs canadiens profitent des programmes flexibles et proactifs du cadre stratégique *Cultivons l'avenir*. Les investissements de ces programmes aident les agriculteurs à demeurer compétitifs et à accroître leur rentabilité tout en gérant les risques de leur entreprise. Nous discutons actuellement avec le secteur de l'élaboration d'un nouveau cadre stratégique pour l'agriculture d'ici 2013, année où les programmes existants prendront fin.

Agriculture et Agroalimentaire Canada et les autres organismes du Portefeuille demeurent déterminés à aider les agriculteurs à gérer les pressions immédiates d'aujourd'hui et à saisir les occasions stimulantes de demain. En continuant de travailler ensemble, nous pouvons assurer un avenir meilleur aux agriculteurs, aux collectivités rurales et à l'ensemble des Canadiens.

Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire et  
L'honorable Gerry Ritz



<b>Résultat stratégique n° 2 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels compétitif qui gère les risques de manière proactive</b> .....	<b>22</b>
Activité de programme 2.1 : Gestion des risques de l'entreprise.....	23
Activité de programme 2.2 : Systèmes de gestion des risques liés à la salubrité et à la biosécurité des aliments.....	25
Activité de programme 2.3 : Développement du commerce et des marchés.....	27
Activité de programme 2.4 : Facilitation de l'efficacité de la réglementation.....	29
Activité de programme 2.5 : Conseil des produits agricoles du Canada.....	31
<b>Résultat stratégique n° 3 : Un secteur innovateur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels</b> .....	<b>33</b>
Activité de programme 3.1 : Sciences, innovation et adoption.....	33
Activité de programme 3.2 : Développement de l'agroentrepreneuriat.....	35
Activité de programme 3.3 : Développement des régions rurales et développement des coopératives.....	36
Activité de programme 3.4 : Agence canadienne du pari mutuel.....	38
<b>Activité de programme 4.1 : Services internes</b> .....	<b>39</b>
<b>Section III : Renseignements supplémentaires</b> .....	<b>41</b>
États financiers.....	41
Tableaux supplémentaires.....	42
<b>Section IV : Autres sujets d'intérêt</b> .....	<b>43</b>
Développement durable.....	43

# Table des matières

**Message du ministre** ..... 1

**Section I : Survol du Ministère** ..... 3

**Raison d'être** ..... 3

**Responsabilités** ..... 3

**Résultats stratégiques et architecture des activités de programme** ..... 4

    Résultats stratégiques ..... 4

    Architecture des activités de programme ..... 5

**Sommaire de la planification** ..... 6

    Tableaux – Sommaire de la planification ..... 6

**Contribution des priorités aux résultats stratégiques** ..... 8

**Contribution à la stratégie fédérale de développement durable** ..... 12

**Analyse des risques** ..... 13

**Profil des dépenses** ..... 16

**Tendance des dépenses ministérielles** ..... 16

**Budget des dépenses par crédit voté** ..... 17

**Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique** ..... 19

**Résultat stratégique no 1 : Un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels respectueux de l'environnement** ..... 19

    Activité de programme 1.1 : Connaissances, technologies, information et évaluation sur le plan environnemental ..... 19

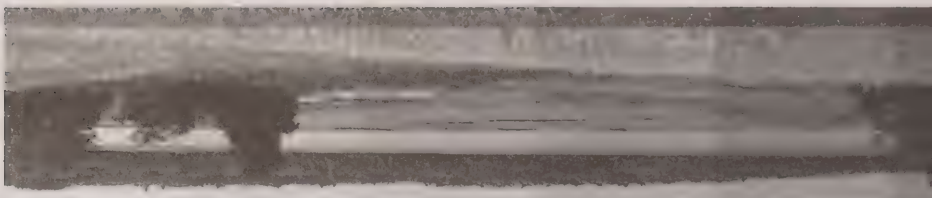
    Activité de programme 1.2 : Mesures à la ferme ..... 21



**Agriculture et  
Agroalimentaire Canada**

**2011-2012  
Budget des dépenses**

**Partie III –  
Rapport sur les plans  
et les priorités**





## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



# Agriculture et Agroalimentaire Canada

Budget des dépenses  
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

CA1  
FN  
-E77



# Assisted Human Reproduction Canada

2011-12  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

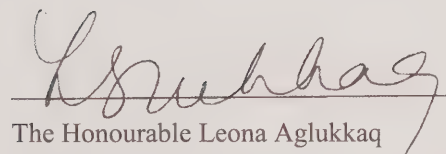
Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>



# **Assisted Human Reproduction Canada**

**2011-12**

## **Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Leona Aglukkaq', is written over a horizontal line.

The Honourable Leona Aglukkaq  
Minister of Health



## Table of Contents

Minister's Message .....	5
<b>Section I: Departmental Overview .....</b>	<b>6</b>
Raison d'être and Responsibilities.....	7
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA) .....	9
PAA Crosswalk.....	10
Planning Summary .....	10
Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	13
Risk Analysis .....	16
Expenditure Profile .....	18
Estimates by Vote .....	18
<b>Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....</b>	<b>19</b>
Strategic Outcome.....	20
Program Activity: Regulatory Compliance Program.....	20
Planning Highlights .....	21
Benefits for Canadians .....	22
Program Activity: Knowledge Transfer Program.....	22
Planning Highlights .....	24
Benefits for Canadians .....	25
Program Activity: Internal Services.....	25
Planning Highlights .....	26
Benefits for Canadians .....	27
<b>Section III: Supplementary Information .....</b>	<b>28</b>
Financial Highlights.....	29
Future-Oriented Financial Statements .....	29





## Minister's Message

It is my pleasure to present the 2011-2012 Report on Plans and Priorities for Assisted Human Reproduction Canada (AHRC), the federal regulatory agency that was established to protect and promote the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproduction (AHR) technologies.



On December 22, 2010 the Supreme Court of Canada rendered its opinion on the constitutionality of certain sections of the AHR Act. That opinion confirmed the role of the Government of Canada in relation to the prohibited activities set out in the Act and of informing all Canadians on matters relating to AHR, including risk factors associated with infertility, while finding that provisions yet to be brought into force relating to licensing and collection of health reporting information belong to the provinces and territories.

The Government of Canada will continue the judicious use of its funds in ensuring that its activities are carried out in a cost effective manner. Authorized spending projections included in this RPP are subject to revisions following the Government of Canada's deliberations about the manner of oversight of those provisions of the AHR Act which are in force in light of the Supreme Court of Canada's opinion on December 22, 2010. In 2011-2012, the Government of Canada will take steps to meet its continuing responsibilities under the Act, as well as advancing the health, safety, dignity and rights of Canadians building their families through assisted reproductive technologies and of those born from such technologies.

A handwritten signature in dark ink, reading 'Leona Aglukkaq' in a cursive style.

The Honourable Leona Aglukkaq  
Minister of Health

## **Section I: Departmental Overview**

## **Raison d'être and Responsibilities**

In vitro fertilization, which resulted in the birth of the first baby born from such assisted reproductive technology in 1978 has since enabled millions to build their families. Since that scientific breakthrough, various forms of reproductive technology have quickly evolved, some of which can pose health and safety risks to patients, donors, and children born of assisted human reproduction (AHR) and may challenge Canadians' values and ethical standards.

In 1993, the Royal Commission on New Reproductive Technologies, called on the Government of Canada to ban activities such as human cloning, payment for sperm or eggs and commercial surrogacy and to establish an Agency to provide a safe and ethical framework for AHR activities and related research in Canada. In 2006, Assisted Human Reproduction Canada (AHRC) was established under the Assisted Human Reproduction Act (AHR Act).

Assisted Human Reproduction Canada is responsible for implementing and enforcing the AHR Act. Part of the Government of Canada Health Portfolio, it reports to Parliament through the Minister of Health. The Agency's objectives are to protect and promote the health, safety, dignity and rights of Canadians who use or are born of assisted human reproductive technologies. It fosters an environment in which ethical principles are applied in all matters related to AHR while promoting scientific advances that benefit Canadians. It also serves as a national centre of expertise on AHR and a focal point for information about reproductive technologies for policy makers, health professionals, patients and all Canadians. Furthermore, the Agency is a single, centralized, integrated pan-Canadian organization that keeps abreast of research and innovations in AHR thus promoting the healthiest and safest technologies for Canadians who will build their families using AHR.

As the 2010 Speech from the Throne noted, "regardless of profession or trade, of industry or region, Canadians have always striven toward a common objective – to make a home and nurture a family." Canadians who turn to AHR to achieve this objective can rely on AHRC to give them the accurate, unbiased information relating to assisted reproductive technologies in order to assist them in making informed choices; and they can take comfort that its facilitation of the uptake of best practices by clinics and professional associations across the country can play a critical role in protecting their health – and the health of the Canadian population.

On December 22, 2010 the Supreme Court of Canada (SCC) rendered its opinion regarding the constitutionality of certain sections of the AHR Act. As a result, provisions that relate to the prohibitions under the Act – including the prohibition on sex selection,

commercialization of an individual's reproductive capabilities and the requirement for the donor's consent to use their gametes or in vitro embryos remain constitutional. The Supreme Court's decision recognizes the need for, and enforcement of, the prohibitions, reinforces the importance of work with the AHR community in Canada to assist them with adhering to the principles and provisions of the AHR Act and the provision of information to all Canadians on issues relating to AHR and infertility.

It is important to note that the vast majority of the Agency's work to date to enhance public education and leverage higher professional standards is consistent with the SCC decision. For example, through knowledge sharing and moral suasion, the Agency catalyzed a concrete commitment from the two key professional bodies to decrease the rate of AHR-associated multiple births in Canada. This commitment is public, comes with clear benchmarks and targets, and is sustainable with the ongoing secretariat support provided by AHRC. Knowledge transfer is also key for patients and the general public; there are many misconceptions, for example, about the causes of infertility and about AHR-related health risks.

To gain further insight, AHRC-sponsored research under Statistics Canada's most recent Canadian Community Health Survey revealed that the infertility rate in Canada has doubled (16% vs. 8%) over the past two decades. This finding underscores the pervasiveness of reproduction-related challenges confronting Canadians and the need for a centre of expertise to which they can obtain credible and evidence-based information on various aspects of reproductive technologies.

As the Government of Canada considers the SCC decision, AHRC continues to:

- Serve as a national Centre of Expertise on assisted human reproduction (AHR) operating as a single, centralized, integrated, pan-Canadian organization. AHRC will keep abreast of research and innovations in AHR, promote the safest and healthiest technologies for Canadians who will build their families using AHR and increase the application of knowledge for society leading to improved health outcomes;
- Promote compliance with and enforce the AHR Act related to the prohibitions;
- Monitor and evaluate scientific and clinical developments within Canada and internationally on AHR;
- Transfer knowledge to health professionals and provide educational materials to inform patients and the general public on aspects of AHR, particularly risk factors associated with infertility as well as AHR technology options;
- Liaise with other jurisdictions, professional bodies, patient groups and other associations with an interest in the quality, safety and ethical practices of AHR, to share and promote adoption of best practices across the country; and
- Engage stakeholders and monitor AHR issues related to health, safety, dignity and rights.



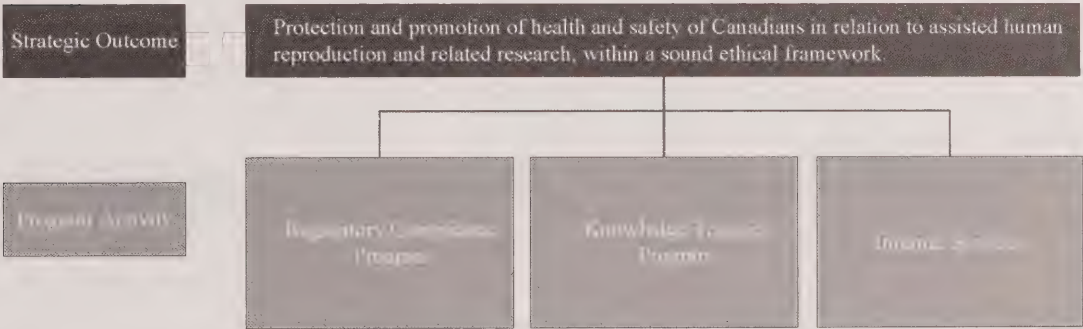
These activities contribute to the Government of Canada’s whole-of-government framework commitment to “Healthy Canadians” by helping to maintain and improve Canadians’ health.

**Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)**

In advancing this progressive mandate, the Agency is striving to achieve the following strategic outcome:

Protection and promotion of health and safety of Canadians in relation to assisted human reproduction and related research, within a sound ethical framework.

The chart bellow illustrates Assisted Human Reproduction Canada's complete framework of program activities, which roll up and contribute to progress toward the Agency's strategic outcome.



## PAA Crosswalk

AHRC sought, and received approval from Treasury Board, to amend its Program Activity Architecture (PAA) to ensure that a statutory part of the Agency's ongoing work related to Knowledge Transfer is included in the PAA. This facilitates transparency and reporting, thereby supporting accountability to Canadians. The guiding principles set out in the AHR Act are built into all of AHRC's strategic directions and action items related to assisted human reproduction. This reflects the importance of integrating ethical considerations into all aspects of the Agency's work, in keeping with the objective set out in the AHR Act "to foster the application of ethical principles."

## Planning Summary

Since its inception, AHRC's expenditures have been well below its annual parliamentary allocation of \$10.5 million. While AHRC is authorized to spend \$10.5 million, the Agency anticipates its expenditures will be less than \$5 million for 2011-12.

The following table summarizes AHRC's total authorized spending for the next three fiscal years. Note that the Agency received no funding under Canada's Economic Action Plan.

### Financial Resources

2011-12	2012-13	2013-14
10.5	10.5	10.5

The Agency has been authorized to staff 44 employees (FTEs). This table summarizes AHRC's total authorized human resources for the next three fiscal years. The Agency anticipates to staff approximately 15 employees (FTEs) in 2011-12.

### Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2011-12	2012-13	2013-14
44	44	44

**Strategic Outcome:** Protection and promotion of health and safety of Canadians in relation to assisted human reproduction and related research, within a sound ethical framework.

Performance Indicators	Targets
<ul style="list-style-type: none"> <li>The Compliance and Enforcement framework for assisted human reproduction including complaint management is fully implemented and managed.</li> <li>Operational guidelines to administer the Assisted Human Reproduction Act and its associated regulations are well developed and understood and adhered to by the stakeholder community.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>100% of complaints assessed and addressed.</li> <li>Timely and accessible compliance information on the administration of the AHR Act to 100% of the known stakeholder community.</li> <li>Monitoring, assessing and taking corrective action with respect to the prohibitions.</li> <li>Increased collaboration and consultation between governments and stakeholders to advance key AHR health and safety issues and facilitate best practices year over year, collectively working to safeguard Canadians who build their families using AHR and those born of the technologies.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholders are knowledgeable and engaged in AHR issues and activities.</li> <li>Stakeholders are applying evidence-based decision making leading to improved health outcomes.</li> <li>The AHR community shares and exchanges best practices related to principles and science for the benefit all Canadians.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% of stakeholders indicate increased knowledge as a result of tools developed, materials published and meetings/forums facilitated by AHRC.</li> <li>Increased number of partnerships and engagement with stakeholders.</li> <li>Increased number of stakeholders using or applying evidence-based tools coordinated by AHRC.</li> <li>Working with the AHR community, decrease the twin rate to 25% in all clinics in Canada by 2012.</li> <li>Increased number of papers, abstracts and presentations on AHR topics.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Support the needs of programs and other corporate obligations of the organization.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Success of program areas to deliver the Agency's strategic outcome and to achieve their PAA targets.</li> </ul>

Program Activity	Forecast Spending 2010-11	Authorized Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011-12	2012-13	2013-14	
Regulatory Compliance Program	4.3	4.3	4.3	4.3	Healthy Canadians
Knowledge Transfer Program	2.6	2.6	2.6	2.6	Healthy Canadians
Internal Services	3.6	3.6	3.6	3.6	
<b>Total Authorized Spending</b>	10.5	10.5	10.5	10.5	

**Note:** The Treasury Board authorized spending for the Fiscal Year 2010-11 is \$10.5 million, yet the Agency forecasts to spend approximately:

- Regulatory Compliance Program: \$1.5 million
  - Knowledge Transfer Program: \$1.4 million
  - Internal Services: \$2.4 million
- 
- Total \$5.3 million



## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Promote and enforce the legislation and regulations (prohibitions and consent to use).	Ongoing	SO 1	Clarify various aspects of the prohibitions including the prohibition on sex selection, commercialization of reproductive capabilities and the consent to use regulations in order to develop comprehensive tools to inform and assist relevant parties and the public in understanding and complying with the prohibitions.
			Identify, communicate and carry out compliance monitoring activities regarding the prohibitions.  Collaborate with law enforcement authorities and professional bodies to educate them about, and engage them in enforcing, as necessary, the prohibitions of the AHR Act.
Foster the application of ethical principles in all facets of AHR activity.	New	SO 1	Establish mechanisms and networks to provide guidance and facilitate best practices that protect and promote the rights and dignity of those impacted by AHR.
			Integrate ethical considerations, aligned with Canadian values, into all its relevant activities to reflect

			the sensitive nature of AHR and to uphold the rights and dignity of those who use or are born of AHR technologies.
AHRC is a Centre of Expertise on AHR.	Ongoing	SO 1	Continue to develop strategic relationships domestically and internationally to exchange AHR- related information/knowledge to facilitate national consensus and best practices that are evidence-based to safeguard health and safety while protecting values and ethics.
			Serve as a single, centralized, integrated, pan-Canadian entity keeping abreast of research and innovations in AHR, assessing evidence regarding health and safety risks, and disseminating knowledge to professionals, patient groups and the general public.
			Expand and enhance education and outreach activities accessible to all Canadians to raise awareness of infertility risks and inform of potential risks associated with AHR technologies.

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome(s)	Description
Internal Management	Ongoing	SO 1	The Agency has developed its planning and reporting instruments, including Board of Directors strategic planning and Integrated Business and Human Resources planning and reporting, which it will continue to maintain. Planning and reporting is aligned with the PAA, with increased emphasis on performance measurement and data collection and a Performance Management and Evaluation Plan.
Human Resources	Ongoing	SO 1	As the Agency evolves, staffing continues to be aligned based on its role and responsibilities.
Financial Management	Ongoing	SO 1	AHRC's Internal Financial Control framework is used to maintain prudent financial management.  AHRC is committed to continuing the judicious use of its funds on ensuring that its activities are carried out in a cost-effective manner.

## Risk Analysis

In a field as complex and fast-changing as assisted human reproduction, AHRC inevitably faces both challenges and opportunities that can adversely or positively impact its ability to achieve the organization's strategic outcome. What remains constant is that the extraordinary rate of change in the field of assisted human reproduction poses health and safety risks to Canadians who use or are born of assisted human reproductive technologies.

It is essential that Canada keeps pace with these developments, continually scanning the horizon to identify the latest scientific developments and their health implications, developing credible, evidence-based health information and liaising with other jurisdictions engaged in these issues, domestically and internationally, to reduce the risks to Canadians' health and safety such that these technologies are used in a way that reflects the values and ethics of Canadians.

A number of external forces point to the need for continued vigilance in promoting compliance with the AHR Act. There has been a doubling of the infertility rate in Canada over the past two decades which is mirrored in the increasing demand for AHR options among Canadians. Growing numbers of AHR users are travelling to foreign destinations to access AHR services, which presents both health risks for patients and their offspring and health costs for Canadian society.

The rapid evolution in technological advances also presents ethical and social challenges for many Canadians, stressing the importance of integrating ethical considerations into AHR activities. Canadians want assurance that these technological innovations are consistent with their values. Achieving a balance that upholds Canadians' ethical standards and which promotes the rights and dignity of AHR users and offspring is paramount.

An increased focus on knowledge transfer is all the more important in light of the recent ruling by the Supreme Court of Canada regarding federal areas of jurisdiction related to AHR. Other parties will need to address Canadians expectations for oversight in the field of AHR that falls outside of federal jurisdiction. As a national centre of expertise AHRC can offer support and share best practices to these interested parties.

As the Government of Canada considers the SCC decision, the Agency will continue to leverage the Science Advisory Panel's expertise and conduct environmental scanning as well as focus resources on short term projects to monitor science and the international environment. AHRC will fortify its international partnerships to enhance knowledge exchange and best practices through activities such as the Collaborative Discussion on Cross-Border Reproductive Care. It will also establish mechanisms and networks to provide guidance and facilitate best practices that promote the rights and dignity of those who use or are born of AHR technologies, as well as increasingly integrate ethical



considerations, aligned with Canadians' values, into its science, compliance and outreach activities.

Upholding the AHR Act will address the public's expectations as AHRC manages its program activities and resources. The Agency will continue to liaise with stakeholders, including AHR professionals, to promote compliance with and enforce the AHR Act and to transfer knowledge on the latest developments in AHR. It will put a special emphasis on outreach activities aimed at patient groups to obtain feedback on the requirements for, and content of, public information material and provide educational materials to inform patients and the general public about the prohibitions, AHR technologies, and infertility risks.

As such, AHRC will serve as a national Centre of Expertise on assisted human reproduction (AHR) operating as a single, centralized, integrated, pan-Canadian organization. AHRC will keep abreast of research and innovations in AHR and promote the safest and healthiest technologies for Canadians who will build their families using AHR. This will increase the application of knowledge for society leading to improved health outcomes.

AHRC continues to manage its human resource needs in a flexible and responsive manner, while facing the same challenges as other small Agencies of attracting and retaining skilled and specialized staff. Monitoring on a quarterly basis of its Integrated Business, Human Resource Plan and Resource Strategy enables AHRC to respond to the evolving needs of the organization. Implementation of its Knowledge Management Strategy allows the Agency to retain corporate memory and knowledge as it undergoes transition. Diligent resource and operational planning will ensure the continued efficiency and effectiveness of the Agency.

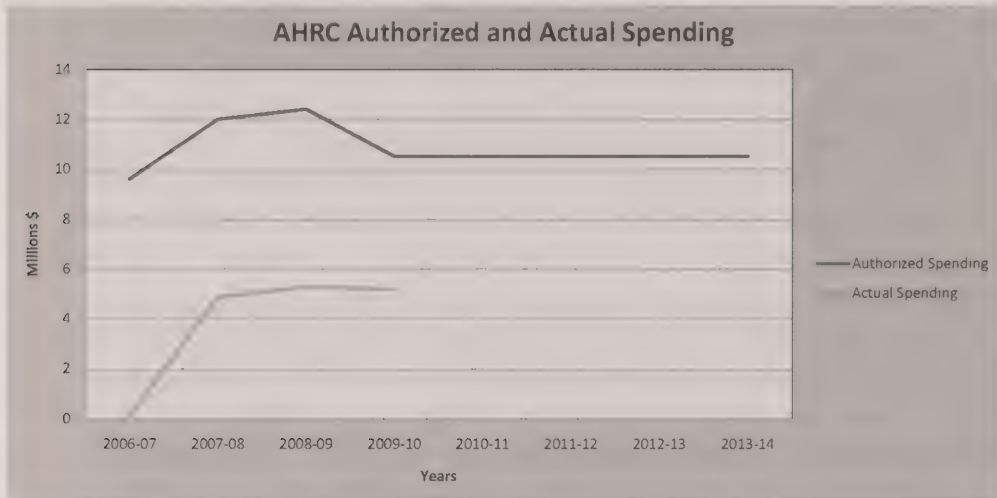
In addition, AHRC is committed to continuing the judicious use of its funds by ensuring that its activities are carried out in a cost-effective manner through prudently utilizing resources within the health portfolio and monitoring value added in relation to expenditures.

AHRC developed an Interim Corporate Risk Management Plan to identify the risks and mitigate operational challenges. The Risk Management Plan is monitored and updated regularly to respond to changing circumstances.

## Expenditure Profile

AHRC adheres to prudent fiscal management principles, and intends to spend less than its authorized \$10.5 million for the 2011-12 Fiscal Year to achieve the expected results of its program activities in order to attain its strategic outcome. It is projected to spend approximately \$5 million with a staff complement of approximately 15 FTEs.

The figure below illustrates the Agency's authorized funding level from its inception in 2006-07 through to 2013-14. For the 2006-07 to 2009-10 period, the actual spending includes all Parliamentary appropriations.



## Estimates by Vote

For information on our organizational votes and/or statutory expenditures, please see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>

## **Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome**

## Strategic Outcome

Protection and promotion of health and safety of Canadians in relation to assisted human reproduction and related research, within a sound ethical framework.

This section describes AHRC's program activities for 2011-12, identifying the expected results, performance indicators and targets. It outlines how the Agency plans to achieve the expected results and identifies both financial and non-financial resources that will be dedicated to each Program Activity.

These include:

- Regulatory Compliance
- Knowledge Transfer
- Internal Services

### Program Activity: Regulatory Compliance Program

Program Activity : Regulatory Compliance Program					
Human Resources (FTEs) and Authorized Spending (Denomination)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Authorized Spending	FTEs	Authorized Spending	FTEs	Authorized Spending
16	4.3	16	4.3	16	4.3

**Note:** This reflects authorized spending and staffing levels. Forecasts for 2011-12 and future years will be lower.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
<b>Compliance with the AHR Act with a view of protecting the health and safety of Canadians.</b>	Operational guidelines to administer the AHR Act and its associated regulations are well developed and understood and adhered to by the stakeholder community.	Timely and accessible compliance information on the prohibitions of the AHR Act to the stakeholder community as well as increased collaboration and consultation with stakeholders.



		Increased monitoring, assessing and taking corrective action with respect to the prohibitions
	The Compliance and Enforcement framework for assisted human reproduction including complaint management is fully implemented and managed.	100% of complaints assessed and addressed.
	Collaboration with law enforcement authorities and professional bodies in enforcing, as necessary, the prohibitions of the AHR Act.	Increased collaborative initiatives with RCMP and provincial Colleges of Physicians and Surgeons.

## Planning Highlights

In order to achieve the expected result, the Agency is focusing on activities that support delivery of its compliance and enforcement mandate with respect to the prohibitions of the AHR Act. This includes:

- Continuing to respond, in a timely and accessible manner, to all allegations of violation of the prohibitions of the AHR Act that are brought to its attention;
- Continuing to monitor compliance through various activities such as monitoring internet/Web sites for sites promoting activities that are in violation of the prohibitions;
- Continuing to interact with provincial Colleges of Physicians and Surgeons and law enforcement authorities to formalize the process for referring to them allegations of violation of the prohibitions of the AHR Act; and
- Increasing the number of communications to relevant parties and public about compliance.

## Benefits for Canadians

Promotion and enforcement of the AHR Act's prohibitions will confirm the Government's commitment to ensuring that assisted human reproduction is carried out in Canada within a sound ethical framework that upholds Canadian values.

### Program Activity: Knowledge Transfer Program

Program Activity : Knowledge Transfer Program					
Human Resources (FTEs) and Authorized Spending (Denomination)					
2011-12		2012-13		2013-14	
FTEs	Authorized Spending	FTEs	Authorized Spending	FTEs	Authorized Spending
11	2.6	11	2.6	11	2.6

**Note:** This reflects authorized spending and staffing levels. Forecasts for 2011-12 and future years will be lower.

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
<p><b>AHRC is a centre of expertise on AHR in Canada operating as a single, centralized, integrated, pan-Canadian organization able to build and sustain relationships with stakeholders. AHRC will promote the safest and healthiest technologies for Canadians who will build their families using AHR and increase the application of knowledge for society.</b></p>	<p>Number of Professional bodies and Patient Organizations in the AHR community engaged with AHRC.</p>	<p>Increase of collaborative initiatives, engagement and partnerships with stakeholders.</p>

Stakeholders are knowledgeable and engaged in AHR issues and activities.	% of stakeholders indicating increased knowledge as a result of participation in meetings/forums/workshops/symposiums facilitated by AHRC	70 % participation rate.
	# Information/education materials published and disseminated  Increased volume of site visits to AHRC Web site.	Five (5) products published and disseminated by AHRC.  20% increase of site visits to AHRC Web site.
	# of collaborative initiatives with stakeholders supported by the Stakeholder Outreach Program and Patients/Clients Outreach Strategy.	Increase of collaborative initiatives and engagement.
Stakeholders are applying evidence-based decision making leading to improved health outcomes.	Tools developed to support evidence-based decision making.	Development and dissemination of tools for decision making.
	% of stakeholders using or applying evidence-based tools generated by AHRC.	60% of stakeholders using or applying tools.
	Multiple births relative to the annual number of AHR procedures in Canada.	Working with the AHR community, decrease the twin rate to 25% in all clinics in Canada by 2012.
The AHR community shares and exchanges best practices related to principles and science for the benefit of Canadians.	Implementation of actions to support a framework to measure AHR-related outcomes for women and children in Canada.	Improved data monitoring and data quality within the AHR community with respect to health and safety of AHR.

	Production of scientific reviews of rapidly changing scientific knowledge in the field of AHR.	Three scientific reviews per annum of innovations and key emerging topics in the field of AHR.
	Production of Horizon Scanning reports on new and upcoming scientific developments in the field of AHR.	Increase in updates on new and upcoming scientific developments supported by the Science Advisory Panel.
Stakeholders are more knowledgeable of AHR options and infertility risks.	Number of educational initiatives, workshops, symposiums, or conferences focused on infertility risk factors facilitated by AHRC.	Facilitation workshops/sessions presenting the CCHS Survey results coordinated by AHRC.
	Number of communication vehicles with the Canadian public on infertility risks and prevalence, including publications, data, and Web material.	Increased communications and awareness of health and safety to the general public.

## Planning Highlights

In order to achieve the expected results, AHRC plans to undertake the following activities:

- Continued Horizon Scanning and reviews of the scientific evidence in AHR by the Science Advisory Panel, and increased efforts to convey the expertise of the Science Advisory Panel to the public via the redesigned AHRC Web site.
- Continued facilitation of committees dedicated to updated and improved evidence-based practice of AHR in Canada, including the Healthy Singleton Birth Committee, whose primary goal is to promote healthy singleton births and use of single embryo transfer (eSet) in AHR procedures.
- Implementation of Stakeholder Outreach Program with a focus on the delivery of the Patients/Clients Outreach Strategy to understand their needs and concerns, thus serving as a national centre of expertise for Canadians.



- Analysis and dissemination of the CCHS Infertility module data, the first data gathered on rates of infertility in Canada in almost 20 years. In collaboration with other government departments, agencies and organizations, AHRC will integrate the results into their health promotion and educational activity planning.

## Benefits for Canadians

Serving as a national Centre of Expertise, new knowledge generated through research and domestic and international collaborations will be exchanged with policy makers and practitioners to keep professionals and patients apprised of AHR options, the latest scientific developments and ethical considerations associated with them. Moreover, AHRC will keep abreast of research and innovations in AHR to promote the safest and healthiest technologies for Canadians who will build their families using AHR and will increase the application of knowledge for society leading to improved health outcomes.

Furthermore, ongoing education and outreach efforts will also increase awareness among all Canadians of risk factors associated with infertility and mitigation strategies, as well as potential health risks to patients and offspring of various AHR practices and procedures. As the 2010 Speech from the Throne noted, “regardless of profession or trade, of industry or region, Canadians have always striven toward a common objective – to make a home and nurture a family.” Canadians who turn to AHR to achieve this objective can rely on accurate, unbiased information relating to assisted reproductive technologies in order to assist them in making informed choices; and they can take comfort that its facilitation of the uptake of best practices by clinics and professional associations across the country can play a critical role in protecting their health – and the health of the Canadian population.

## Program Activity: Internal Services

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Authorized Spending (Denomination)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Authorized Spending	FTEs	Authorized Spending	FTEs	Authorized Spending
17	3.7	17	3.7	17	3.7

**Note:** This reflects authorized spending and staffing levels. Forecasts for 2011-12 and future years will be lower.

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Policy and Planning Services; Board of Directors' Management Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Material Services; Acquisition Services; Security; and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across the organization and not to those provided specifically to a program activity.

AHRC, as a small Agency, receives its Internal Services through a combination of Agency-supplied services provided through various Memoranda of Understanding (MOU) with other departments. For example, the Agency maintains a multi-faceted MOU with Health Canada for the provision of operational and corporate support services covering areas such as finance, human resources, security, IM/IT, and material management services in an effort to minimize Agency expenditures while using expert services in Health Canada.

## **Planning Highlights**

AHRC responds to the challenge of providing sustainable Internal Services through its establishment of policies, processes and service delivery in the areas of finance, procurement, human resources, information management (including Access to Information and Privacy), and information technology. Wherever practical, this includes consideration and use of best practice models including alternative service provision methods. The Agency continues to improve its Internal Services performance to ensure delivery of service in a transparent, cost effective, and timely manner.

In the area of human resources, AHRC has integrated its business planning and human resource planning and will continue to integrate its resourcing strategy in accordance with Public Service Commission and other relevant Central Agency policies.

In order to achieve Internal Services objectives, planning highlights include:

- Implementing an integrated management system that covers such areas as human resources, risk management, performance management, and financial management.
- Renegotiating MOU's with service providers to update services as required.
- Acting on feedback from employees related to their satisfaction with the Agency work environment to sustain a workplace of choice.
- Refining the Internal Financial Control Framework to encompass financial management, risk management, financial delegation and contracting.

The highlights of the Internal Services program activity are linked to AHRC's management priorities, which include Internal Management, Human Resources, and Risk Management.

## **Benefits for Canadians**

As a small organization, AHRC receives its internal services through a combination of Agency-supplied corporate services as well as services provided through Memoranda of Understanding with other departments. This efficient use of financial and human resources ensures well-managed government operations and the diligent use of authorized funding. It also allowed the Agency to staff only essential positions, thus diligently reducing costs while ensuring services were provided in accordance with the Agency's objectives and responsibilities.

## **Section III: Supplementary Information**



## Financial Highlights

The future-oriented financial highlights presented within the 2011-12 RPP are intended to serve as a general overview of AHRC's financial position and operations. These future-oriented financial highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

Future-oriented financial statements can be found on [AHRC's Web site](#).

## Future-Oriented Financial Statements

### Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year 2011-2012 (Ended March 31, 2012)

(\$ millions)

	% change	Future-oriented 2011-12
Expenses		10.5
Total Expenses		10.5
Revenues		10.5
Total Revenues		10.5
<b>Net Cost of Operations</b>		10.5

### Future-oriented Condensed Statement of Financial Position

For the Year 2011-2012 (Ended March 31, 2012)

(\$ millions)

	% change	Future-oriented 2011-12
Assets		0.15
Total assets		0.15
Liabilities		(0.3)
Total liabilities		(0.3)
Equity		0.15
Total		0.15









Principales données financières

Les états financiers prospectifs présentés dans le présent RPP ont pour objet de fournir des renseignements généraux sur les activités et la situation financière de PAC. Ces états financiers prospectifs sont fondés sur la méthode de la comptabilité d'exercice afin de renforcer la reddition de compte et de rendre la gestion financière plus transparente.

Les états financiers prospectifs sont disponibles sur le site Web de PAC.

États financiers prospectifs

État consolidé prospectif des opérations

Pour l'exercice 2011-2012 (se terminant le 31 mars 2012)

Dépenses	Total des dépenses	Revenus	Total des revenus	Coût de fonctionnement net	Variation en %	Prévisions 2011-2012
						10,5
						10,5
						10,5
						10,5

(en millions de \$)

État consolidé prospectif de la situation financière

Pour l'exercice 2011-2012 (se terminant le 31 mars 2012)

Actifs	Total des actifs	Passifs	Total des passifs	Equité	Total	Prévisions 2011-2012
						0,15
						0,15
						(0,3)
						(0,3)
						0,15

(en millions de \$)

## Section III : Renseignements supplémentaires

## Avantages pour les Canadiens

En tant que petit organisme, PAC reçoit ses services internes par l'entremise d'une combinaison de services intégrés qu'elle fournit elle-même et de services fournis dans le cadre de protocoles d'entente conclus avec d'autres ministères. L'utilisation efficace des ressources humaines et financières permet de bien gérer les opérations gouvernementales et d'utiliser avec diligence le financement qui lui est accordé. Elle permet aussi à PAC de pourvoir uniquement les postes essentiels et de faire preuve de diligence en réduisant les coûts tout en veillant à ce que les services soient fournis conformément à ses objectifs et à ses responsabilités.

divers secteurs, comme la finance, les ressources humaines, la sécurité, la GI-TI et la gestion du matériel. PAC a conclu cette entente afin de réduire ses dépenses en recourant aux services spécialisés de Santé Canada.

## Faits saillants de la planification

PAC relève le défi qui consiste à fournir des services internes viables en établissant des politiques et des processus, et en fournissant des services dans les domaines des finances, des achats, des ressources humaines, de la gestion de l'information (y compris l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels) et de la technologie de l'information. Lorsque cela est pratique, les activités comprennent la prise en considération et l'utilisation de modèles fondés sur les pratiques exemplaires, y compris d'autres modes de prestation de services. PAC continue de revoir le rendement de ses services internes pour s'assurer que les services sont fournis d'une façon transparente, rentable et opportune.

Dans le domaine des ressources humaines, PAC a intégré sa planification des activités et celle des ressources humaines, et continuera d'intégrer sa stratégie de dotation en ressources conformément aux politiques de la Commission de la fonction publique et d'autres organismes centraux pertinents.

Afin d'atteindre les objectifs des Services internes, les faits saillants de la planification consistent notamment à faire ce qui suit :

- mettre en œuvre un système de gestion intégré qui couvre des domaines comme les ressources humaines, la gestion du risque, la gestion du rendement et la gestion financière;

- renégocier les protocoles d'entente conclus avec des fournisseurs de services afin d'offrir les services adéquats, au besoin;

- donner suite aux commentaires des employés relativement à leur satisfaction à l'égard du milieu de travail offert par PAC afin de maintenir un milieu de travail de choix;

- améliorer le cadre de contrôle financier interne pour englober la gestion financière, la gestion du risque, la délégation des pouvoirs financiers et la passation de marchés.

Les points saillants de l'activité de programme des Services internes peuvent être reliés aux priorités de gestion de PAC, qui incluent la gestion interne, les ressources humaines et la gestion du risque.



Comme il est mentionné dans le discours du Trône de 2010, « peu importe leur profession ou leur métier, l'industrie ou la région où ils travaillent, les Canadiennes et les Canadiens ont toujours tendu vers un but commun, à savoir fonder un foyer et veiller à l'épanouissement de leur famille ». Les Canadiens qui se tournent vers la PA pour atteindre ce but peuvent compter sur le fait d'obtenir de l'information exacte et objective liée aux techniques de PA dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés. Ils peuvent également être assurés que l'adoption de pratiques exemplaires par les cliniques et les associations professionnelles partout au pays, encouragée par PAC, peut jouer un rôle essentiel dans la protection de leur santé et de la santé de la population canadienne.

Activité de programme : Services internes

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses autorisées (en millions de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses autorisées		ETP	Dépenses autorisées	
17	3,7		17	3,7	
					17
					3,7

**Remarque :** Dépenses et effectif autorisés. Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2011-2012, ainsi que pour les années suivantes, seront inférieures.

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui visent à appuyer les besoins de programmes et d'autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : Services de gestion et de surveillance, Services des politiques et de la planification, Services de gestion du conseil d'administration, Services juridiques, Services de gestion des ressources humaines, Services de gestion financière, Services de gestion de l'information, Services de technologies de l'information, Services immobiliers, Services du matériel, Services d'acquisition, Services de sécurité et autres services administratifs. Les Services internes regroupent seulement les activités et les ressources qui s'appliquent dans toute une organisation et non celles qui sont fournies spécifiquement à un programme.

En tant que petit organisme, PAC reçoit ses services internes par l'entremise d'une combinaison de services; d'une part par capacité interne et d'autre part par l'entremise de protocoles d'entente (PE) conclus avec d'autres ministères. À cet égard, citons le PE avec Santé Canada sur la prestation de services de soutien opérationnels et administratifs dans

## Faits saillants de la planification

Pour atteindre les résultats escomptés, PAC prévoit entreprendre les activités suivantes :

- Procéder à l'analyse prospective continue et à l'examen des données probantes scientifiques de PAC par l'entremise du Comité de consultation scientifique et s'assurer de transmettre l'expertise de ce dernier au public grâce au nouveau site Web de PAC.

- Continuer d'animer des comités qui s'emploient à mettre à jour et à améliorer la pratique fondée sur des données probantes en matière de procréation assistée au Canada, y compris le Comité sur les naissances simples en santé qui a pour principal objectif de promouvoir les naissances simples en santé et l'utilisation de transfert d'embryon unique (TeSE) dans le cadre des techniques de PA.

- Mettre en œuvre le Programme de sensibilisation des intervenants en mettant l'accent sur l'adoption de la stratégie de sensibilisation des patients et des clients afin de mieux comprendre les besoins et les préoccupations de ces derniers, offrant ainsi un centre d'expertise aux Canadiens.

- Analyser et diffuser les données du module sur l'infertilité de l'ESCC, soit les premières données recueillies sur le sujet en près de 20 ans. De concert avec d'autres ministères et organismes, PAC intégrera les résultats à la planification de ses activités de promotion de la santé et de formation.

## Avantages pour les Canadiens

En tant que centre d'expertise national, PAC a recueilli des nouvelles données sur la PA, grâce aux recherches et à ses collaborations nationales et internationales. Ces nouvelles données seront partagées avec les décideurs et les praticiens afin que ceux-ci, avec les patients, puissent connaître toutes les options de PA disponibles et les considérations éthiques liées à ce domaine, et rester à l'affût des dernières découvertes scientifiques. PAC continuera à se tenir au courant des recherches et des innovations en matière de procréation assistée afin de promouvoir l'utilisation de techniques de PA sécuritaires pour les Canadiens qui y feront appel pour bâtir leur famille et ainsi favoriser l'application accrue des connaissances dans la société, ce qui entraînera de meilleurs résultats pour la santé.

De plus, la formation continue et les activités de sensibilisation permettront de s'assurer que les Canadiens sont conscients des facteurs de risque associés à l'infertilité et connaissent les stratégies de diminution de ces risques, ainsi que les risques potentiels pour la santé des patients et des enfants issus des différentes techniques de PA.

La communauté de la PA échange des pratiques exemplaires sur les principes et la science pour le bien des Canadiens.	Mise en œuvre de mesures appuyant un cadre visant à évaluer les résultats liés à la PA chez les femmes et les enfants au Canada.	Trois examens scientifiques par année sur les innovations et les sujets émergents dans le domaine de la PA.	Production d'examens scientifiques portant sur les connaissances scientifiques changeantes dans le domaine de la PA.	Rédaction de rapports d'analyse prospective sur les dernières découvertes scientifiques dans le domaine de la PA.	Les intervenants connaissent mieux les options de PA et les risques d'infertilité.	Nombre d'initiatives, ateliers, conférences ou colloques éducatifs mettant l'accent sur les facteurs d'infertilité animés par PAC. canadiennes (ESCC) santé dans les collectivités coordonnés par PAC.	Plus grande sensibilisation du public sur la santé et la sécurité.	Nombre de méthodes de communication avec le public canadien sur les risques d'infertilité et la prévalence, y compris les documents, les données et le matériel sur le Web.
---	--	---	--	---	---	---	--	---

Les intervenants sont au courant des questions et des activités touchant la PA et y jouent un rôle.	Pourcentage d'intervenants disant avoir amélioré leurs connaissances après avoir participé à une réunion, un forum, un atelier ou un symposium animé par PAC.	
Nombre de documents informatifs et éducatifs publiés et distribués.	Augmentation du nombre de visites sur le site de PAC.	
Nombre d'initiatives concertées avec des intervenants soutenues par le programme de sensibilisation des intervenants et la stratégie de sensibilisation des patients et des clients.	Une augmentation des initiatives concertées et de la participation.	
Les intervenants prennent des décisions fondées sur des données probantes dont découlent de meilleurs résultats pour la santé.	Des outils sont créés pour appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes.	Pourcentage des intervenants qui utilisent les outils conçus pour la prise de décisions créés par PAC.
		Naissances multiples liées au nombre annuel de techniques de procréation assistée utilisées au Canada.
		En collaboration avec la communauté de la procréation assistée, diminution du taux de naissances de jumeaux dans toutes les cliniques du Canada à 25 % d'ici 2012.



Avantages pour les canadiens

La promotion et l'application des interdictions prévues dans la *Loi sur la procuration assistée* confirmeront l'engagement pris par le gouvernement de garantir que la PA au Canada se fait en fonction d'un cadre éthique valable correspondant aux valeurs canadiennes.

Activité de programme : transfert des connaissances

Activité de programme : transfert des connaissances					
Ressources humaines (ETP) et dépenses autorisées (en millions de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses autorisées	ETP	Dépenses autorisées	ETP	Dépenses autorisées
11	2,6	11	2,6	11	2,6

Remarque : Dépenses et effectif autorisés. Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2011-2012, ainsi que pour les années suivantes, seront inférieures.

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Buts visés
PAC est un centre d'expertise en matière de PA dont le fonctionnement est celui d'un organisme centralisé, intégré et national en mesure d'établir et de maintenir des relations avec les intervenants. PAC veillera à la promotion de techniques de PA sécuritaires pour les Canadiens qui y feront appel pour bâtir leur famille et à l'application accrue des connaissances dans la société.	Nombre de corps professionnels et d'organismes de patients du secteur de la PA qui collaboreront avec PAC.	Il y a une augmentation des initiatives concertées et des partenariats avec des intervenants.

consultations avec ceux-ci.	La totalité (100%) des plaintes sont évaluées et réglées.	Le cadre d'application et de respect de la législation sur la PA, y compris la gestion des plaintes, est pleinement mis en œuvre et géré.
Il y a un nombre accru d'initiatives concertées avec la Gendarmerie royale du Canada et les collèges des médecins et chirurgiens des provinces.	Une collaboration avec les autorités policières et les ordres professionnels afin de faire respecter, le cas échéant, les interdictions prévues dans la <i>Loi sur la procréation assistée</i> .	

## Faits saillants de la planification

Pour atteindre le résultat attendu, PAC privilégie des activités à l'appui de la partie de son mandat consistant à veiller au respect des interdictions prévues dans la *Loi sur la procréation assistée*. Plus particulièrement :

- continuer de réagir de façon opportune à toutes les allégations de non-respect des interdictions prévues dans la *Loi sur la procréation assistée* qui sont portées à son attention;
- continuer de veiller au respect de la législation par divers moyens, comme la surveillance de l'Internet pour dépister les sites qui font la promotion d'activités qui enfreignent les interdictions;
- continuer de collaborer avec les collèges des médecins et chirurgiens des provinces et les autorités policières pour officialiser le processus utilisé pour leur soumettre les allégations de non-respect des interdictions prévues dans la *Loi sur la procréation assistée*;

- augmenter la quantité de matériel de communication sur le respect de la loi destiné aux parties concernées et au public.

Résultat stratégique

Protéger et promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens qui ont recours à la procréation assistée et à la recherche connexe dans le contexte d'un cadre éthique solide.

Les activités de programme de PAC en 2011-2012 sont décrites et les résultats attendus, les indicateurs de rendement et les buts visés sont précisés dans la présente section. Elle donne aussi un aperçu de la façon dont PAC prévoit atteindre les résultats attendus ainsi que les ressources financières et autres qui seront consacrées à chaque activité de programme, c'est-à-dire :

- conformité à la réglementation;
- transfert des connaissances;
- services internes.

Activité de programme : conformité à la réglementation

Activité de programme : programme de conformité à la réglementation					
Ressources humaines (ETP) et dépenses autorisées (en millions de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses autorisées	ETP	Dépenses autorisées	ETP	Dépenses autorisées
16	4,3	16	4,3	16	4,3

Remarque : Dépenses et effectif autorisés. Les prévisions budgétaires pour l'exercice 2011-2012, ainsi que pour les années suivantes, seront inférieures.

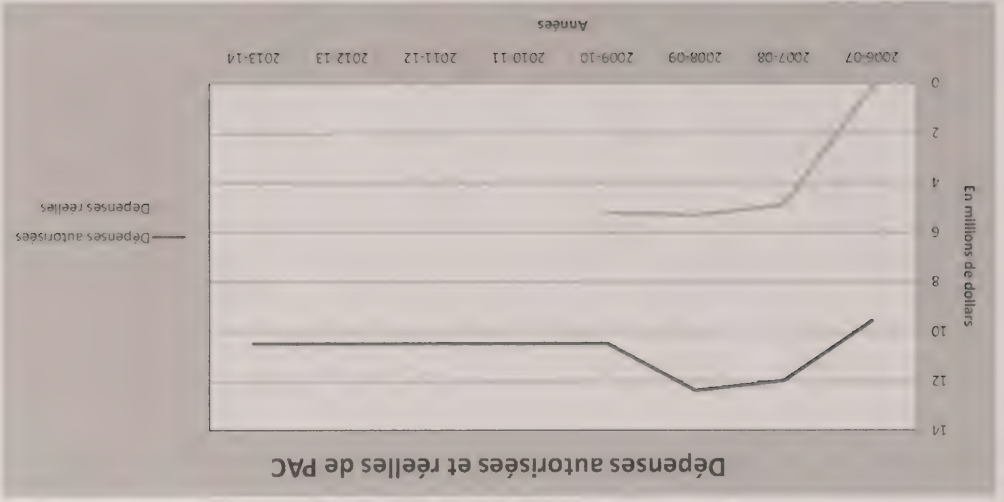
Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectifs
Se conformer à la Loi sur la procréation assistée en vue de protéger la santé et la sécurité des Canadiens.	Des lignes directrices opérationnelles sur la Loi sur la procréation assistée et son règlement d'application ont été établies et sont bien comprises et respectées par les intervenants.	Disponibilité de renseignements à jour et d'accès facile sur les interdictions prévues dans la Loi sur la procréation assistée pour les intervenants et une augmentation de la collaboration et des

## **Section II : Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique**



## Budget des dépenses par crédit

Pour obtenir de l'information sur nos crédits et nos dépenses législatives, veuillez consulter le Budget principal des dépenses 2011-2012. Il est possible d'en obtenir une version électronique à <http://www.lbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/mc-bpd/loc-ldm-fra.asp>.



PAC adhère aux principes de gestion budgétaire prudente et prévoit dépenser moins que le montant autorisé de 10,5 millions de dollars en 2011-2012 pour atteindre les résultats attendus de ses activités de programme et ainsi concrétiser son objectif stratégique. Elle prévoit dépenser quelque 5 millions de dollars et compter un effectif d'environ 15 ETP. Le tableau ci-dessous présente les niveaux de financement autorisés de PAC de 2006-2007, année de sa création, à 2013-2014. Pour la période allant de 2006-2007 à 2009-2010, les dépenses réelles incluent tous les crédits parlementaires.

## Profil des dépenses

PAC a établi un plan provisoire de gestion des risques pour cerner les risques et limiter les problèmes de fonctionnement. Ce plan est régulièrement revu et mis à jour pour tenir compte de l'évolution des circonstances.

PAC entend également continuer d'utiliser judicieusement ses fonds en veillant à mener ses activités selon un bon rapport coût-efficacité, par l'utilisation prudente des ressources du portefeuille de la Santé et la valeur ajoutée produite par ses dépenses.

maintenir en poste des employés qualifiés et spécialisés. Par ailleurs, PAC assure une surveillance trimestrielle de son Plan intégré des activités et des ressources humaines et de sa Stratégie en matière de ressources, ce qui lui permet de tenir compte de l'évolution de ses besoins. De plus, la mise en œuvre de sa Stratégie de gestion du savoir lui permet aussi de préserver ses connaissances et sa mémoire institutionnelle en cette période de transition. Enfin, une planification minutieuse de ses ressources et de ses opérations lui permettra de rester efficace.

Par ailleurs, compte tenu de l'arrêt rendu récemment par la Cour suprême du Canada relativement aux secteurs de compétence fédéraux en matière de PA, il est particulièrement important d'accorder une plus grande place au transfert de connaissances. D'autres parties devront répondre aux attentes des Canadiens et s'occuper de superviser le secteur de la PA qui ne relève pas du gouvernement fédéral. En sa qualité de centre d'expertise national, PAC peut échanger des pratiques exemplaires avec ces parties et leur venir en appui.

Alors que le gouvernement du Canada examine la décision de la Cour suprême, PAC continuera de mettre à profit l'expertise du Comité de consultation scientifique, de réaliser des analyses de la conjoncture et d'axer les ressources sur des projets à court terme visant à surveiller les contextes scientifique et international. PAC renforcera ses partenariats à l'échelle internationale afin d'accroître l'échange de connaissances et de pratiques exemplaires dans le cadre d'activités comme les discussions sur les soins génétiques transfrontaliers. PAC établira aussi des mécanismes et des réseaux pour fournir des directives et faciliter les pratiques exemplaires qui protègent les droits et la dignité des personnes qui ont recours aux techniques de PA ou qui en sont issues. Par ailleurs, PAC cherchera également à intégrer davantage les considérations éthiques – correspondant aux valeurs canadiennes – dans ses activités scientifiques ainsi que dans ses activités de sensibilisation et d'application de la loi.

L'application de la *Loi sur la procréation assistée* répondra aux attentes du public et PAC assurera la gestion de ses activités et de ses ressources. Elle restera en contact avec les intervenants, notamment les professionnels de la PA, pour les encourager à respecter et à appliquer la *Loi sur la procréation assistée* et pour transférer les connaissances sur les plus récents progrès dans le domaine de la PA. Une attention particulière sera accordée aux activités de sensibilisation visant des groupes de patients afin de déterminer les besoins du public en matière de matériel d'information et de contenu. Du matériel éducatif sera également distribué pour informer les patients et le public en général au sujet des interdictions, des techniques de PA et des risques d'infertilité.

À titre d'organisme pancanadien unique, centralisé et intégré, PAC représentera un centre d'expertise national en matière de procréation assistée. PAC continuera à suivre les progrès de la recherche et des innovations en matière de procréation assistée afin de promouvoir l'utilisation de techniques de PA sécuritaires pour les Canadiens qui y feront appel pour bâtir leur famille et ainsi favoriser l'application accrue des connaissances dans la société, ce qui entraînera de meilleurs résultats pour la santé.

PAC continue de gérer ses besoins en ressources humaines de façon souple, mais, tout comme les autres petits organismes, elle éprouve parfois de la difficulté à attirer et à

Gestion financière	En	RS I	Le cadre de contrôle financier interne de PAC sert à assurer une gestion financière prudente. PAC s'engage à continuer de faire une utilisation judicieuse de ses fonds en veillant à mener ses activités selon un bon rapport coût-efficacité.

## Analyse du risque

Dans un secteur aussi complexe et aussi changeant que la procréation assistée (PA), il est inévitable que PAC se trouve devant des défis et des occasions qui peuvent aussi bien entraver que renforcer sa capacité d'atteindre son résultat stratégique. Il y a toutefois une constante : la vitesse incroyable des changements dans le secteur de la PA présente un risque pour la santé et la sécurité des Canadiens qui ont recours aux techniques de PA ou qui en sont issus.

Il est essentiel que le Canada suive ces progrès. À cette fin, il faut constamment surveiller les découvertes scientifiques et leurs incidences sur la santé et offrir des renseignements sur la santé qui sont crédibles et scientifiquement fondés. Il faut aussi établir des liens avec d'autres organisations concernées par ces questions au Canada et à l'étranger afin de réduire les risques pour la santé et la sécurité publiques, de telle sorte que l'utilisation des techniques de PA soit conforme aux valeurs et à l'éthique des Canadiens.

Un certain nombre de facteurs externes mettent en avant le fait qu'il faut promouvoir une vigilance constante pour garantir le respect de la *Loi sur la procréation assistée*. Au cours des 20 dernières années, le taux d'infertilité a doublé au pays, ce qui se traduit par une demande accrue de services de PA parmi la population canadienne. De plus en plus de gens se rendent à l'étranger pour obtenir des services de PA, ce qui présente des risques pour les patients et leurs enfants et entraîne des coûts de santé pour la société canadienne. L'évolution rapide de la technologie soulève aussi des questions éthiques et sociales pour de nombreux Canadiens et met en évidence l'importance d'intégrer des considérations éthiques dans la PA. Les Canadiens veulent avoir l'assurance que les innovations technologiques correspondent à leurs valeurs. Il est essentiel de trouver un équilibre entre les normes éthiques des Canadiens et les droits et la dignité des personnes qui ont recours à la PA et de leurs enfants.



			activités de formation et de sensibilisation offertes à tous les Canadiens pour mieux faire connaître les risques d'infertilité et informer la population des risques possibles des techniques de PA.
--	--	--	---

Priorités de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion interne	En cours	RS 1	PAC a conçu des outils de planification et de reddition de compte, y compris le plan stratégique du conseil d'administration et un cycle de planification et de reddition de comptes intégré des activités et des ressources humaines, qu'il tiendra à jour. La planification et la reddition de comptes cadrent avec l'AAP, mais mettent plus particulièrement l'accent sur la mesure du rendement et la collecte de données ainsi que sur un plan d'évaluation et de gestion du rendement.
Ressources humaines	En cours	RS 1	À mesure que PAC progresse, la dotation continuera de se faire en fonction de ses rôles et de



Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique (RS)	Description
Promouvoir et mettre en œuvre la Loi et son règlement d'application (interdictions et consentement).	En cours	RS 1	Préciser certains aspects des interdictions notamment l'interdiction de choisir le sexe, de la commercialisation des fonctions reproductrices et du règlement sur le consentement, en vue de concevoir des outils complets qui aideront les parties concernées et le public à comprendre et à respecter les interdictions.
			Cerner, faire connaître et exécuter les activités de surveillance du respect des interdictions. Collaborer avec les autorités policières et les ordres professionnels afin de les informer des interdictions prévues dans la <i>Loi sur la protection assistée</i> et de les inciter, si nécessaire, à les appliquer.
Favoriser l'application des principes éthiques dans tous les aspects de la PA.	Nouveau	RS 1	Etablir des systèmes et des réseaux qui serviront à donner des directives et à faciliter l'adoption de pratiques exemplaires qui protègent et favorisent les droits et la dignité des

ce qui a trait aux principes et à la science, au profit de tous les Canadiens.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réponse aux besoins des programmes et autres obligations de l'organisation.</li> </ul>
et de présentations sur les sujets liés à la PA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atteinte du résultat stratégique et des objectifs de l'AAP de PAC par les secteurs de programme.</li> </ul>

Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada	Dépenses autorisées			Dépenses projetées 2011-2012	Activité de programme 2010-2011	Programme de conformité à la réglementation	Programme de transfert des connaissances	Services internes	Total des dépenses autorisées
	2013-2014	2012-2013	2011-2012						
Des Canadiens en santé	4,3	4,3	4,3		4,3	Programme de conformité à la réglementation	Programme de transfert des connaissances	Services internes	10,5
Des Canadiens en santé	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	Programme de transfert des connaissances	Programme de transfert des connaissances	Services internes	10,5
	3,6	3,6	3,6	3,6	3,6	Services internes	Programme de transfert des connaissances	Services internes	10,5
	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	Total des dépenses autorisées			

**Remarque :** Les dépenses autorisées par le conseil du Trésor pour 2010-2011 s'élèvent à 10,5 millions de dollars. Toutefois, l'Agence prévoit faire les dépenses estimatives suivantes :

- Programme de conformité à la réglementation : 1,5 million
- Programme de transfert des connaissances : 1,4 million
- Services internes : 2,4 millions

Total 5,3 millions



**Résultat stratégique :** Protection et promotion de la santé et de la sécurité des Canadiens qui ont recours à la procréation assistée et à la recherche connexe dans le contexte d'un cadre éthique solide.

Indicateurs de rendement	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre et gestion du cadre d'assurance de la conformité et d'application de la loi liée à la PA, notamment pour la gestion des plaintes.</li> <li>• Lignes directrices opérationnelles bien établies, comprises et acceptées par les intervenants pour la gestion de la Loi sur la procréation assistée et de son règlement d'application.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement des collaborations et des consultations entre les gouvernements et les intervenants pour faire progresser les principales questions de santé et de sécurité liées à la PA et favoriser l'échange de pratiques exemplaires année après année afin de protéger ensemble les enfants issus des techniques de procréation assistée et les Canadiens qui utilisent ces dernières pour bâtir leur famille.</li> <li>• Évaluation et traitement de toutes les plaintes. (100%)</li> <li>• Diffusion de renseignements sur la conformité en temps opportun à tous les intervenants connus dans la communauté aux fins d'administration de la Loi.</li> <li>• Surveillance et évaluation des interdictions, et prise des mesures correctives qui s'imposent.</li> <li>• Évaluation et traitement de toutes les plaintes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation des intervenants et promotion de leur participation aux questions et aux activités de PA.</li> <li>• Application de processus décisionnels fondés sur des données par des intervenants, favorisant ainsi l'amélioration des résultats en matière de santé.</li> <li>• Échange de pratiques exemplaires par la communauté de la PA en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Majorité (70%) d'intervenants mieux renseignés grâce aux outils offerts, au matériel publié et aux réunions et activités organisées par PAC.</li> <li>• Hausse du nombre de partenariats et de la participation des intervenants année après année.</li> <li>• Hausse du nombre d'intervenants se servant des outils fondés sur des données probantes préparés par PAC année après année.</li> <li>• Collaboration avec la communauté de la PA pour une diminution, à 25 %, du taux de naissances de jumeaux dans les cliniques au Canada d'ici 2012.</li> <li>• Augmentation du nombre de documents, de résumés</li> </ul>

Sommaire de la planification

Depuis sa création, PAC a maintenu ses dépenses bien au-dessous du crédit annuel accordé par le Parlement, soit 10,5 millions de dollars. Bien que l'Agence soit autorisée à utiliser ce montant, elle prévoit dépenser moins de 5 millions de dollars en 2011-2012. Le tableau qui suit résume l'ensemble des dépenses autorisées de PAC au cours des trois prochains exercices. Il convient de signaler que PAC n'a pas reçu de financement dans le cadre du Plan d'action économique du Canada.

Ressources financières (en millions de dollars)

2011-2012	10,5
2012-2013	10,5
2013-2014	10,5

L'Agence a été autorisée à embaucher 44 employés (ETP). Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des ressources humaines autorisées de PAC au cours des trois prochains exercices. Elle prévoit employer environ 15 employés (ETP) en 2011-2012.

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

2011-2012	44
2012-2013	44
2013-2014	44

## Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP)

Pour mener à bien son mandat évolutif, PAC vise à atteindre le résultat stratégique suivant :

Protéger et promouvoir la santé et la sécurité des Canadiens qui ont recours à la procréation assistée et à la recherche connexe dans le contexte d'un cadre éthique solide.

Le diagramme ci-dessous illustre le cadre complet des activités de programme de PAC, dont la synergie contribue aux progrès réalisés par l'organisation pour atteindre ce résultat stratégique.

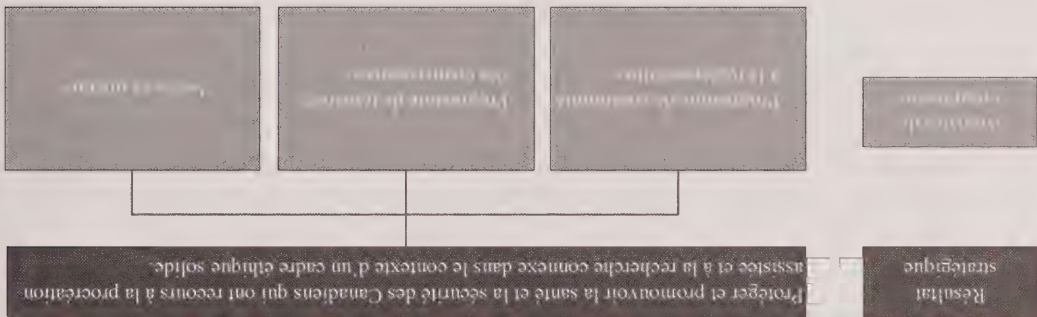


Tableau de concordance de l'AAP

PAC a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour modifier son architecture des activités de programme (AAP) de façon à s'assurer qu'une partie, prévue par la loi, du travail continu de PAC concernant le transfert de connaissances y soit incluse. Cela favorise la transparence et la production de rapports, augmentant ainsi la reddition de comptes aux Canadiens. Les principes directeurs de la *Loi sur la procréation assistée* orientent toutes les mesures et les directives stratégiques de PAC concernant la PA. Cela témoigne de l'importance de tenir compte des questions éthiques dans tous les aspects du travail de PAC, suivant l'objectif de la *Loi* qui est de « promouvoir l'application de principes d'éthique ».

- pour bâtir leur famille et ainsi favoriser l'application accrue des connaissances dans la société, ce qui entraînera de meilleurs résultats pour la santé;
  - promouvoir l'application de la *Loi sur la protection assistée* et le respect de ses interdictions;
  - surveiller et évaluer les progrès réalisés sur les plans scientifique et clinique au Canada et à l'échelle internationale dans le domaine de la PA;
  - diffuser les connaissances auprès des professionnels de la santé et fournir du matériel éducatif en vue d'informer les patients et le grand public sur les divers aspects de la PA, en particulier les facteurs de risque associés à l'infertilité et les techniques de PA possibles;
  - assurer la liaison avec d'autres administrations, des organisations professionnelles, des groupes de patients et autres parties intéressées à la qualité, à la sécurité et aux pratiques éthiques entourant les techniques de PA, afin d'échanger des pratiques exemplaires;
  - encourager la participation des intervenants et surveiller les questions de PA liées à la santé, à la sécurité, à la dignité et aux droits des Canadiens.
- Ces activités contribuent au respect de l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard « des Canadiens en santé » en aidant à maintenir et à améliorer la santé de la population.



- servir de centre d'expertise national sur la PA dont le fonctionnement est celui d'un organisme centralisé, intégré et national. PAC continuera à se tenir au courant des recherches et des innovations en matière de procréation assistée afin de promouvoir l'utilisation de techniques de PA sécuritaires pour les Canadiens qui y feront appel

maintiennent les rôles suivants :

Alors que le gouvernement du Canada étudie la décision de la Cour suprême, PAC

divers aspects entourant les techniques de reproduction. après duquel ils peuvent obtenir de l'information fondée sur des données probantes sur auxquels sont confrontés les Canadiens ainsi que la nécessité d'un centre d'expertise comparativement à 8 %). Ce résultat souligne l'ampleur des défis liés à la procréation le taux d'infertilité au Canada a doublé au cours des vingt dernières années (16 % *santé dans les collectivités canadiennes* de Statistique Canada a permis de constater que La recherche subventionnée par PAC dans le cadre de la plus récente *Enquête sur la* les risques que posent les techniques de PA pour la santé. effet, il existe de nombreuses idées fausses, par exemple, sur les causes de l'infertilité et des connaissances est également un élément clé pour les patients et le grand public : en claires et sera maintenu grâce au soutien administratif continu de l'Agence. La diffusion engagement, qui a été annoncé publiquement, s'accompagne de mesures et de cibles faire diminuer les taux de naissances multiples associées à la PA au Canada. Cet engagement concret de la part des deux principaux organismes professionnels d'agir pour exemple, grâce à l'échange de connaissances et à la persuasion, PAC a obtenu un professionnelles plus élevées est cohérent avec la décision de la Cour suprême. Par jusqu'à maintenant pour sensibiliser davantage le public et miser sur des normes Il est important de mentionner que la majeure partie du travail effectué par l'Agence questions liées à la PA et à l'infertilité. dispositions de la *Loi sur la procréation assistée* et informer les Canadiens sur les communauté de la PA au Canada pour favoriser le respect des principes et des faire appliquer les interdictions, ce qui vient renforcer l'importance de collaborer avec la *in vitro*. La décision de la Cour suprême reconnaît qu'il était nécessaire de conserver et de d'obtenir le consentement du donneur pour l'utilisation de ses gamètes ou embryons in du sexe et la commercialisation des fonctions reproductives – celles sur l'obligation demeurent valides les dispositions portant sur des interdictions de la *Loi* – dont le choix la constitutionnalité de certains articles de la *Loi sur la procréation assistée*. Ainsi, sont Le 22 décembre 2010, la Cour suprême du Canada (CSC) a rendu son opinion au sujet de

associations professionnelles partout au pays, encouragée par PAC, peut jouer un rôle essentiel dans la protection de leur santé et de la santé de la population canadienne.

## Raison d'être et responsabilités

Le premier bébé issu d'une technique de procréation assistée (PA), plus précisément de la fécondation *in vitro*, a vu le jour en 1978. Depuis, ces techniques ont permis à des millions de personnes de fonder une famille. Cette découverte scientifique révolutionnaire a rapidement progressé, faisant place à divers types de techniques de reproduction. Malheureusement, certaines peuvent poser des risques pour la santé et la sécurité des patients, des donneurs et des enfants qui en sont issus, et risquent de remettre en question les normes d'éthique et les valeurs des Canadiens.

En 1993, la Commission royale sur les nouvelles techniques de reproduction a demandé au gouvernement du Canada d'interdire certaines activités, comme le clonage humain, la rémunération des dons de sperme et d'ovules ainsi que la maternité de substitution lucrative, et de mettre sur pied une agence responsable d'établir un cadre de travail éthique et sécuritaire des activités de PA et de recherche connexe au Canada. En 2006, Procréation assistée Canada (PAC) a été établie en vertu de la *Loi sur la procréation assistée*.

PAC est chargée d'appliquer la Loi. Elle fait partie du portefeuille de la Santé du gouvernement du Canada et rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Santé. Ses objectifs sont de protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours aux techniques de PA et des enfants qui en sont issus. Elle promouvoit un environnement dans lequel des principes éthiques s'appliquent à toutes les questions liées à la PA, tout en contribuant à la réalisation de progrès scientifiques au profit des Canadiens. PAC sert également de centre national d'expertise et d'information sur la PA pour les responsables des politiques, les professionnels de la santé, les patients et l'ensemble de la population canadienne. De plus, PAC est un organisme pancanadien unique, centralisé et intégré qui se tient à l'affût des recherches et des innovations en matière de procréation assistée afin de promouvoir l'utilisation de techniques de PA sécuritaires pour les Canadiens qui y feront appel pour bâtir leur famille.

Tel qu'il est mentionné dans le discours du Trône de 2010, « peu importe leur profession ou leur métier, l'industrie ou la région où ils travaillent, les Canadiennes et les Canadiens ont toujours tendu vers un but commun, à savoir fonder un foyer et veiller à l'épanouissement de leur famille ». Les Canadiens qui se tournent vers la PA pour atteindre ce but peuvent compter sur PAC pour obtenir l'information exacte et objective liée aux techniques de PA dont ils ont besoin pour faire des choix éclairés. Ils peuvent également être assurés que l'adoption de pratiques exemplaires par les cliniques et les

## **Section I : Aperçu de l'organisme**

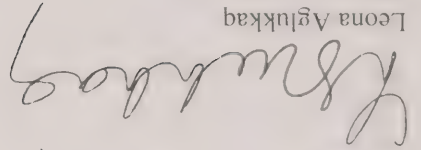
## Message de la ministre

Je suis heureuse de présenter le Rapport sur les plans et les priorités 2011-2012 de Procréation assistée Canada (PAC), l'organisme fédéral de réglementation mise sur pied pour protéger et de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours aux techniques de procréation assistée (PA) et des enfants ainsi conçus.

Le 22 décembre 2010, la Cour suprême du Canada a rendu son jugement au sujet de la constitutionnalité de certains articles

de la *Loi sur la procréation assistée*. Ce jugement confirmait le rôle du gouvernement du Canada dans l'application des interdictions de la *Loi* et la sensibilisation des Canadiens sur les questions de PA, notamment les facteurs de risque associés à l'infertilité. La Cour suprême a également déterminé que les dispositions non encore en vigueur sur la question de la délivrance de licences et la collecte de renseignements médicaux personnels relevaient des provinces et territoires.

Le gouvernement du Canada continuera de faire preuve de discernement dans l'utilisation de ses fonds en assurant la gestion efficace de ses activités. La projection des dépenses autorisées dans le présent Rapport sur les plans et les priorités pourrait être révisée en fonction des délibérations du gouvernement du Canada sur le mode de surveillance des dispositions de la *Loi* qui sont en vigueur, à la lumière de l'opinion de la Cour Suprême. Au cours de l'année 2011-2012, le gouvernement du Canada continuera de prendre des mesures pour assumer ses responsabilités prévues par la *Loi* ainsi que de promouvoir la santé, la sécurité, la dignité et les droits des Canadiens qui ont recours aux techniques de PA pour fonder une famille ainsi que des enfants ainsi conçus.



Leona Aglukkaq  
Ministre de la Santé







Table des matières

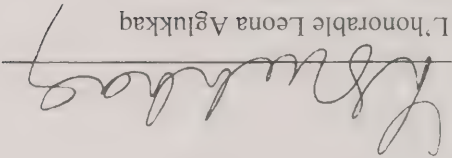
5	Message de la ministre.....
6	<b>Section I : Aperçu de l'organisme</b> .....
7	Raison d'être et responsabilités .....
10	Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP) .....
10	Tableau de concordance de l'AAP .....
11	Sommaire de la planification .....
14	Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques .....
17	Analyse du risque.....
19	Profil des dépenses.....
20	Budget des dépenses par crédit.....
21	<b>Section II : Analyse des activités de programme selon le résultat stratégique</b> .....
22	Résultat stratégique.....
22	Activité de programme : conformité à la réglementation .....
23	Faits saillants de la planification.....
24	Avantages pour les canadiens .....
24	Activité de programme : transfert des connaissances .....
27	Faits saillants de la planification.....
27	Avantages pour les Canadiens .....
28	Activité de programme : Services internes .....
29	Faits saillants de la planification.....
30	Avantages pour les Canadiens .....
31	<b>Section III : Renseignements supplémentaires</b> .....
32	Principales données financières .....
32	États financiers prospectifs .....



**Procréation assistée Canada**

**2011-2012**

**Rapport sur les plans et les priorités**

  
L'honorable Leona Aglukkaq  
Ministre de la Santé



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la Loi sur la gestion des finances publiques.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



## Procréation assistée Canada

Budget des dépenses  
2011-2012

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

CA1  
FN  
-E77



# Canada Border Services Agency

2011-12  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>





# Canada Border Services Agency

## Part III – Report on Plans and Priorities

2011–12  
Estimates

A handwritten signature in dark ink, which appears to read "Vic Toews".

---

**The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.**  
Minister of Public Safety



# Table of Contents

MESSAGE FROM THE MINISTER	1
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW	3
Raison d'être and Responsibilities	
Operating Environment	
Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy	
Strategic Outcome and Program Activity Architecture	
Program Activity Architecture Crosswalk	
Planning Summary	
Expenditure Profile	
Estimates by Vote	
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME	15
Strategic Outcome	
Program Activity: Risk Assessment	
Program Activity: Secure and Trusted Partnerships	
Program Activity: Admissibility Determination	
Program Activity: Criminal Investigations	
Program Activity: Immigration Enforcement	
Program Activity: Recourse	
Program Activity: Revenue and Trade Management	
Internal Services	
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION	41
Financial Highlights	
Future-oriented Financial Statements	
Supplementary Information Tables	
SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST	43
Contribution to the Federal Sustainable Development Strategy	
Information and Contacts	



## MESSAGE FROM THE MINISTER



The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.  
Minister of Public Safety

As Minister of Public Safety, I am pleased to present to Parliament the Report on Plans and Priorities for 2011–12 of the Canada Border Services Agency (CBSA).

The CBSA has an intricate mandate, discharged in a complex and constantly evolving environment. Today, border management processes operate at various points along a continuum, from departure overseas, to the physical border and to points inland. In this environment, the CBSA administers a broad and complementary range of services that combine to protect national security and facilitate legitimate trade and travel. In 2011–12, the CBSA will continue its commitment to vigilance and service excellence at the border.

In support of this commitment, the Agency will focus its efforts and resources on a number of critical objectives. First, it will continue to leverage its worldwide network of offices and partners to identify and interdict high-risk people and goods at the earliest possible moment, prior to arrival in Canada. Second, it will continue to implement changes to its internal management structure and processes, which will result in more efficient business delivery across the Agency. Third, it will further develop an organizational culture of service excellence in order to better recognize and respond to the expectations and needs of its clients.

In 2011–12, the CBSA will continue to demonstrate its significant value, not only as an enforcement presence at our ports of entry, but also as an outstanding public service organization for all Canadians across the country.

A handwritten signature in dark ink, reading "Vic Toews". The signature is written in a cursive, flowing style.

The Honourable Vic Toews, P.C., Q.C., M.P.  
Minister of Public Safety





## SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

### RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES

The Canada Border Services Agency (CBSA) provides integrated border services that support national security priorities and facilitate the flow of people and goods across the border, including food, plants and animals. Specific responsibilities include the following:

- administering legislation (over 90 acts) that governs the admissibility of people, goods and plants and animals into and out of Canada;
- detaining those people who are inadmissible or may pose a threat to Canada;
- identifying and removing people who are inadmissible to Canada, including those involved in terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity;
- interdicting illegal goods entering or leaving the country;
- protecting food safety, plant and animal health, and Canada's resource base;
- promoting Canadian business and economic benefits by administering trade legislation and trade agreements to meet Canada's international obligations, including the enforcement of trade remedies that help protect Canadian industry from the injurious effects of dumped and subsidized imported goods;
- administering a fair and impartial redress mechanism; and
- collecting applicable duties and taxes on imported goods.

Created in 2003, the CBSA is an integral part of the Public Safety Portfolio, which is responsible for integrated national security, emergency management, law enforcement, corrections, crime prevention and border management operations.

#### Examples of Acts Administered by the CBSA

- *Agriculture and Agri-Food Administrative Monetary Penalties Act*
- *Canada Border Services Agency Act*
- *Citizenship Act*
- *Criminal Code*
- *Customs Act*
- *Customs Tariff*
- *Excise Act*
- *Excise Tax Act*
- *Export and Import Permits Act*
- *Food and Drugs Act*
- *Health of Animals Act*
- *Immigration and Refugee Protection Act*
- *Plant Protection Act*
- *Special Import Measures Act*

#### CBSA Service Locations

The CBSA provides services at approximately 1,200 service points across Canada and at some international locations, including the following:

- 120 land border crossings
- 27 rail sites
- 13 international airports
- 5 major marine port facilities
- 444 small vessel marina reporting sites
- 12 ferry terminals
- 3 postal processing plants
- 4 detention facilities
- 41 countries staffed with 57 migration integrity officers

## OPERATING ENVIRONMENT

The CBSA is a unique organization, one that is both the face of Canada at the border, welcoming returning residents and visitors, and a professional enforcement agency responsible for interdicting and preventing the entry of inadmissible people and goods. Balancing these roles requires a strong commitment to service excellence that is underpinned by the Agency's values of respect, integrity and professionalism. In 2010, the CBSA adopted a new Vision Statement – *An integrated border agency that is recognized for service excellence in ensuring Canada's security and prosperity* – to clearly communicate to employees, partners, clients and stakeholders the Agency's commitment to service excellence.

Since its creation in 2003, the CBSA has consistently delivered on its dual mandate of managing access to the border by large numbers of people and goods, while maintaining the integrity of the border and protecting Canada from threats to its security and prosperity. The Agency has been able to do so while working in a complex environment where, to a large extent, the movement of people and goods across the border is driven by economic, political and social factors beyond its control.

A significant driver of the CBSA's workload is the state of the global and domestic economy. As economies slowly recover from the downturn, it is anticipated that the volume of travellers and shipments will increase from the over 85 million people and 11 million shipments processed in 2009–10. Furthermore, the Canadian dollar continues to be strong against the U.S. dollar, encouraging cross-border shopping and making imports more attractive to Canadian consumers and businesses. Increasing volumes will bring new security risks, greater demand for border clearance services and quicker, more predictable and cost-effective screening processes. It will become increasingly important for the Agency to ensure that the costs and delays imposed by clearance processes for legitimate, low-risk people and shipments are minimized while, at the same time, effectively identifying and interdicting diverse security threats as early as possible in the travel and trade supply chain continuum.

### *Partnerships*

Border management is an international concern that requires global solutions and strong partnerships. Information sharing and close interaction and cooperation with domestic partners, including the Royal Canadian Mounted Police, Canadian Security Intelligence Service, Citizenship and Immigration Canada and regulatory agencies such as the Canadian Food Inspection Agency, are essential to ensuring that resources can be coordinated and directed to deal with emerging threats and the expected increase in the volume of travellers and shipments.

Within the context of the integrated North American economy, Canada and the United States both rely on rapid yet secure border clearance processes to maximize economic benefits. The CBSA works closely with its U.S. counterpart – Customs and Border Protection (CBP) – to ensure and enhance the efficient and secure cross-border movement of people and goods. The CBSA has also established working relationships with the European Union, the United Kingdom, Australia, New Zealand and Mexico, and is pursuing a partnership with Brazil in order to enter into an information-sharing and enforcement agreement. In addition, the CBSA will negotiate pre-screening and supply chain security agreements with the European Union.

## *Risk Management*

The CBSA manages risk on a daily basis as it carries out its mandate, including the possible entry into Canada of terrorists, irregular migrants, illicit drugs, goods that could cause chemical, biological, radiological, nuclear or explosive events, counterfeit goods, firearms and inadmissible foods, plants, animals and related products. A number of domestic and global drivers influence the likelihood and impact of the risks the Agency must mitigate. Immigration continues to be a key factor in Canada's growth. Global and domestic demographic patterns suggest the possibility of increased irregular migration from high-risk countries as well as an expected increase in the number of mass arrivals of irregular migrants (e.g. Marine Vessel Sun Sea). As the number of people and goods from non-traditional sources continues to grow, they may pose new threats and increase the risk of Canadians being exposed to acts of terrorism, transnational organized crimes, disease outbreaks and infectious diseases.

To improve competitiveness and access to world markets, Canada is negotiating trade and investment agreements with non-traditional trading partners. New trading partners often represent new compliance challenges and unknown risks as new products and substances need to be screened and controlled at the border. Increased contact with non-traditional source countries may also increase the probability of new threats reaching the border, including safety risks associated with commercial products produced in countries where the legal and regulatory system differs from that in Canada.

The CBSA relies on a risk-based approach to border management whereby the Agency focuses its efforts on people and goods that are considered high risk while facilitating the border clearance of low-risk people and goods. The Agency employs various mechanisms to help identify threats to Canada's border security, including the use of advance information to pre-screen travellers and goods before their arrival in Canada, and the sharing of intelligence to identify common border threats. The Agency's Border Risk Management Plan translates the identified threats into program delivery priorities and operational plans.

## *Change Agenda*

Within a climate of modest economic growth and the Government of Canada's plans to return to a balanced budget and limit growth in program spending, ensuring program effectiveness and the prudent use of resources is crucial. The CBSA's Change Agenda, a multi-year transformation initiative launched in 2009–10, focuses on improving how the Agency delivers its mandate. Key achievements in the first year, including a new headquarters structure, a streamlined governance structure, the development of a Border Management Action Plan, as well as the launch of a new Agency brand and talent management program for the executive cadre, set the stage for further progress in how the Agency manages its business.

The next phase of the Change Agenda focuses on three main areas: front-line service delivery (entrenching a culture of client service excellence to better understand client expectations and needs); people management (attracting, retaining and developing the right people with the right skills to achieve the Agency's goals); and management excellence (managing the Agency's programs consistently across the organization through rigorous fiscal management and performance monitoring). These activities will bring greater focus to the support the CBSA provides to its employees and will enhance the level of service the Agency offers to Canadians.

## CONTRIBUTION TO THE FEDERAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

The Federal Sustainable Development Strategy strengthens the way in which the Government of Canada promotes environmental sustainability and makes important improvements to the transparency and accountability of environmental decision-making. The federal strategy addresses four high-priority themes: addressing climate change and air quality; maintaining water quality and availability; protecting nature; and shrinking the environmental footprint – beginning with government.

The CBSA supports the Federal Sustainable Development Strategy through commitments under two of the four themes:



Theme III – *Protecting Nature*, and

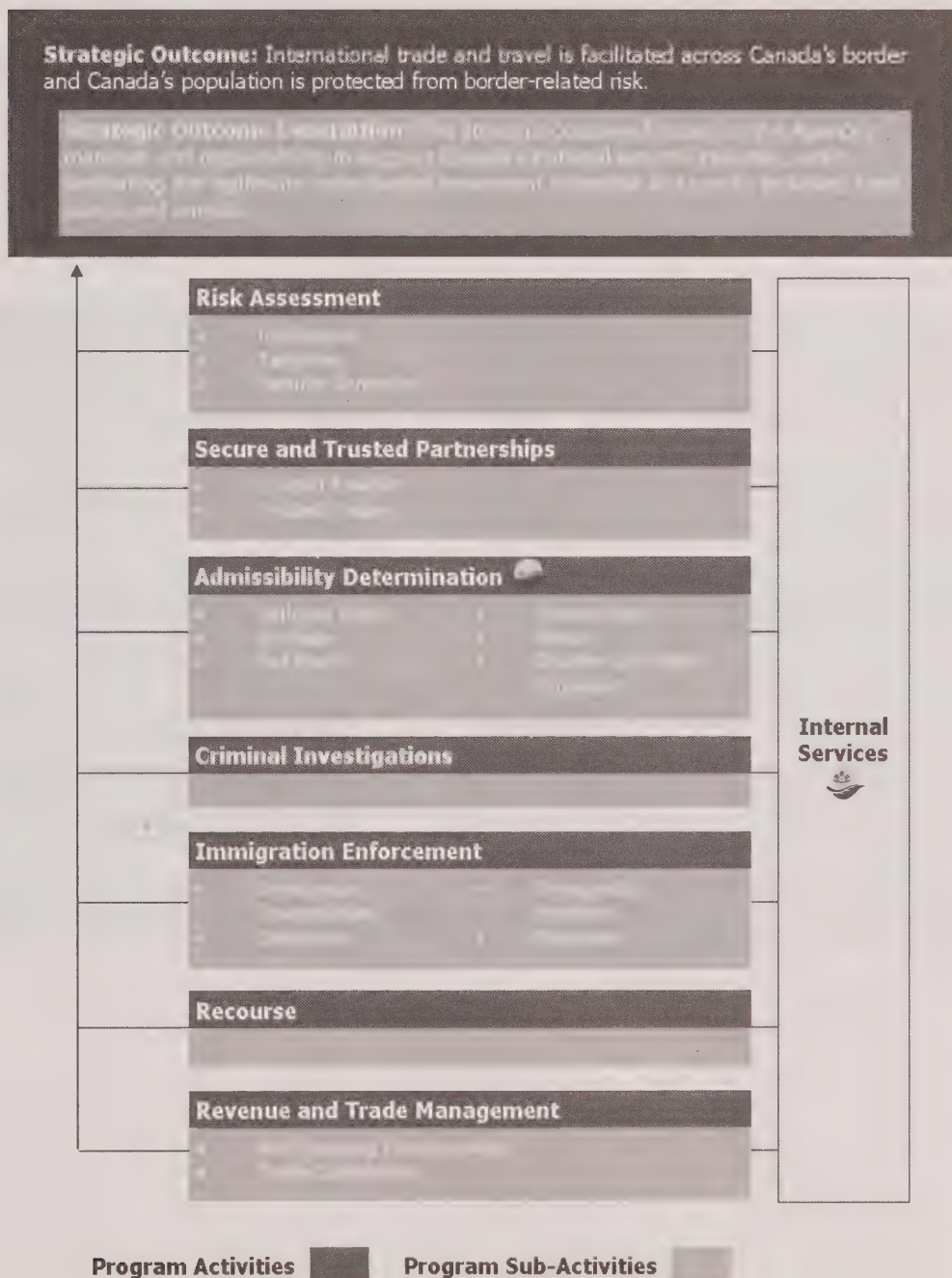
Theme IV – *Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government*.

Building on the federal strategy and in accordance with the CBSA's [Sustainable Development Strategy 2011–2013](#)<sup>1</sup>, the Agency is integrating economic, social and environmental dimensions into its decision-making processes, policies, programs and operations. The CBSA's commitments are highlighted in the Admissibility Determination program activity and Internal Services in Section II and in the [Greening Government Operations table](#)<sup>2</sup>. For information on the Federal Sustainable Development Strategy, visit [Environment Canada](#)<sup>3</sup>.



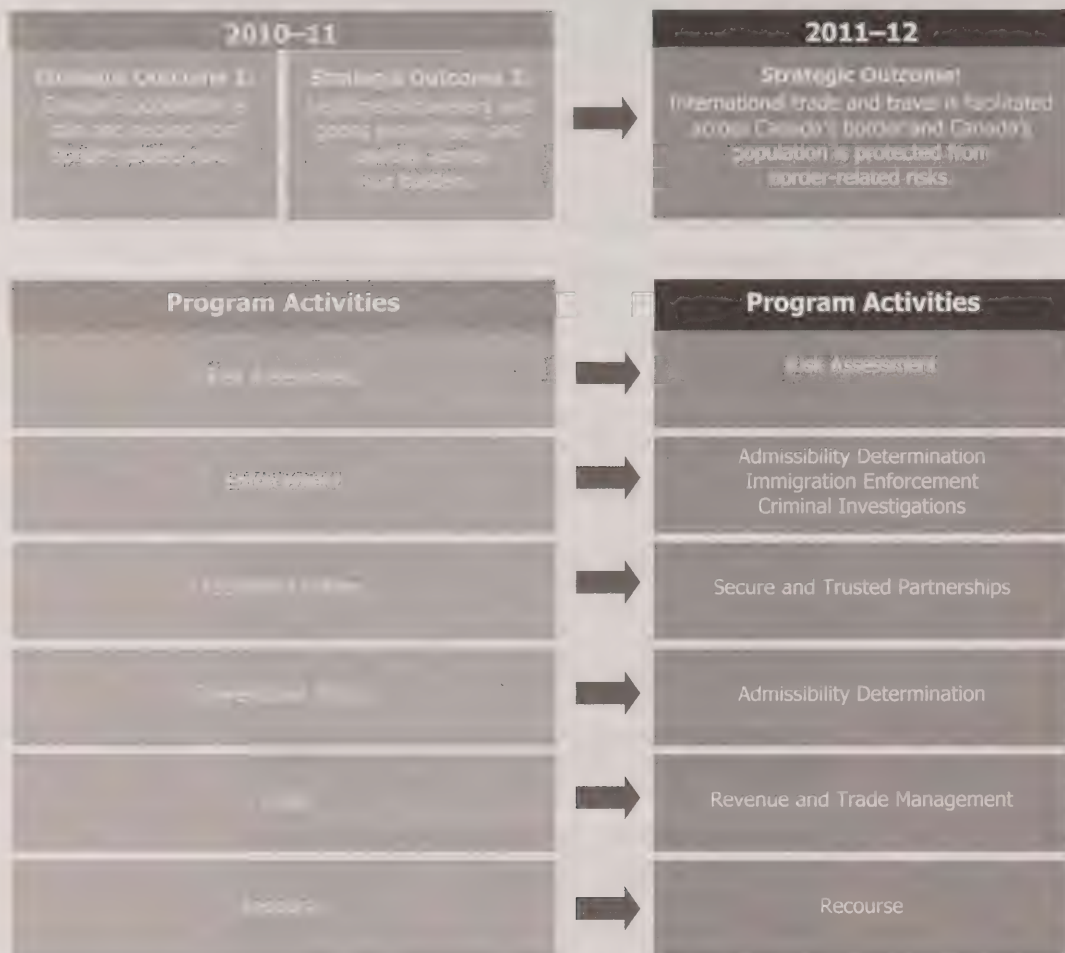
## STRATEGIC OUTCOME AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE

The CBSA's strategic outcome and Program Activity Architecture for 2011-12 are shown below.



## PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE CROSSWALK

The CBSA made changes to its program activity architecture for 2011–12, which are shown in the crosswalk below.



**Note:** Since the financial information related to the Annual Reference Level Update initiatives was prepared using the CBSA's new program activity architecture, it is not possible to show the redistribution of financial resources from 2010–11 to 2011–12 in the above crosswalk.

## Explanation of Changes

The CBSA's program activity architecture was revised for 2011–12 to establish a single strategic outcome for the Agency and to present a more comprehensive inventory of the Agency's programs, in accordance with Treasury Board policy. The majority of changes for 2011–12 were implemented at the program sub-activity level:

- Risk Assessment sub-activities were redeveloped to reflect specific expected results;
- Admissibility Determination sub-activities were developed by transportation mode for ease of resource allocation;
- the Criminal Investigations program activity does not have any sub-activities;
- Immigration Enforcement sub-activities were developed to reflect the logical flow of the program;
- Recourse sub-activities were removed as they were found to contribute to the same expected result; and
- Revenue and Trade Management sub-activities were updated.

## PLANNING SUMMARY

### Financial and Human Resources

The following tables provide summary data on the financial and human resources of the CBSA for the next three fiscal years.

(\$ thousands)		
Financial Resources		
2011–12	2012–13	2013–14
1,870,512	1,828,634	1,759,087

(Full-time equivalents)		
Human Resources		
2011–12	2012–13	2013–14
13,975	14,050	13,934

### Planned spending changes from 2011–12 to 2012–13

The planned spending decrease of \$41.9 million is a result of adjustments made to approved expenditures in multi-year initiatives.

Most significant is the decrease of \$36 million in capital projects related to the expected completion of upgrades to three ports of entry in British Columbia (Kingsgate, Pacific Highway, Huntingdon) and one in Ontario (Prescott) in 2011–12. Additional decreases include a \$14.5 million adjustment to the cash flow for the eManifest project; \$12.7 million due to changes in the capital project funding profile related to the arming of CBSA officers; \$4.8 million representing an investment peak in 2011–12 due to the completion of the first phase of the Accounts Receivable Ledger project; \$4.6 million representing the final year of two-year funding for the management of immigration

cases involving classified information under the Certificates and Protection of Information division of the *Immigration and Refugee Protection Act*; \$4.3 million related to the implementation of Strategic Review decisions; \$2.8 million related to the implementation of the Harmonized Sales Tax; \$1.7 million for the Temporary Resident Biometrics project; and \$0.2 million for other items.

The difference between the planned spending for 2011–12 and 2012–13 also reflects increases in certain areas, including \$21.3 million to ensure continued and secure border services (Program Integrity); \$13.4 million for the implementation of the CBSA Assessment and Revenue Management system and \$5.0 million to support the reform of Canada's refugee determination system (*Balanced Refugee Reform Act*).

### **Planned spending changes from 2012–13 to 2013–14**

The planned spending decrease of \$69.5 million is the result of adjustments made to approved expenditures in multi-year initiatives.

The most significant decrease stems from the \$65.0 million cash flow adjustment consistent with the Economic and Fiscal Statement 2008 actions to improve spending. Additional decreases include \$28.8 million to support the reform of Canada's refugee determination system (*Balanced Refugee Reform Act*), which represents an investment peak in 2012–13 and a return to an ongoing funding level in 2013–14; \$2.9 million related to the completion of the implementation phase of the Accounts Receivable Ledger project; \$1.1 million for the Western Hemisphere Travel Initiative (ePassport); and \$0.3 million for other items.

The difference in planned spending between 2012–13 and 2013–14 also reflects increases in certain areas, namely \$11.9 million to ensure continued and secure border services (Program Integrity); \$9.3 million for the CBSA Assessment and Revenue Management system; \$6.1 million for the arming of CBSA officers; and \$1.3 million to support the Government of Canada's contribution to the Toronto 2015 Pan American and Parapan American Games.



## Planning Summary Table

**Strategic Outcome:** International trade and travel is facilitated across Canada's border and Canada's population is protected from border-related risks.

Performance Indicators Protection Index Facilitation Index		Targets To be developed To be developed			
Program Activity <sup>(a)</sup>	Forecast Spending 2010–11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes <sup>(b)</sup>
		2011–12	2012–13	2013–14	
Risk Assessment	154,636	166,170	152,642	141,313	A safe and secure world through international co-operation
Secure and Trusted Partnerships	70,789	67,402	67,591	67,609	A safe and secure world through international co-operation
Admissibility Determination	613,101	653,423	663,342	619,581	A safe and secure Canada
Criminal Investigations	24,150	24,030	23,990	23,993	A safe and secure Canada
Immigration Enforcement	149,447	158,707	161,694	140,351	A safe and secure Canada
Recourse	10,827	10,311	9,660	9,660	A fair and secure marketplace
Revenue and Trade Management	68,573	72,004	82,521	90,456	A fair and secure marketplace
<b>Total Planned Spending</b>	<b>1,091,523</b>	<b>1,152,047</b>	<b>1,161,440</b>	<b>1,092,963</b>	

The increase in planned spending for 2011-12 and 2012-13 is due mainly to new initiatives and projects such as the reform of Canada's refugee determination system (*Balanced Refugee Reform Act*), continued and secure border services (Program Integrity), the Accounts Receivable Ledger project, CBSA Assessment and Revenue Management system and a cash flow adjustment between fiscal years, consistent with the Economic and Fiscal Statement 2008 actions to improve spending.

Internal Services	Forecast Spending 2010-11 (\$ thousands)	Planned Spending (\$ thousands)		
		2011-12	2012-13	2013-14
Internal Services	697,925	718,465	667,194	666,124
<b>Total Planned Spending</b>	<b>697,925</b>	<b>718,465</b>	<b>667,194</b>	<b>666,124</b>

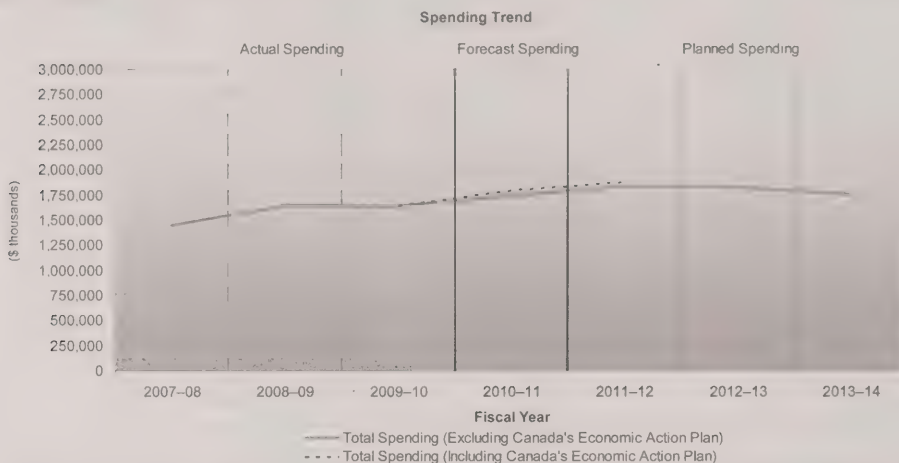
Internal Services is a group of related activities and resources that is administered to support the needs of the programs and other corporate obligations of an organization. The main activities are governance and management support (management and oversight, communications, legal services), resource management services (human resources management, financial management, information management, information technology, travel, and other administrative services) and asset management services (real property, materiel, acquisitions).



## EXPENDITURE PROFILE

The CBSA plans to spend \$1.870 million in 2011–12 to achieve the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome. The following graph shows the Agency's spending trend from 2007–08 to 2013–14.

### Departmental Spending Trend



Since its creation in 2003, the CBSA has been managing substantial operational pressures. While spending increased steadily between 2006–07 and 2010–11, the increase resulted mainly from project-specific funding related to Government of Canada priorities and was not available to address operational and corporate pressures. Planned spending is expected to decrease over the next three years. This is a reflection of the full implementation of major innovation initiatives, such as eManifest, with its expected positive impact on the efficiency of border operations over the long term which, in turn, will improve the effectiveness of border management.

The Agency is taking advantage of an opportunity to continue improving effectiveness by advancing strategic resource management, which includes putting in place a robust investment planning framework that incorporates three pillars: life-cycle asset management, technology investments and operational pressures. The framework will assist in addressing both technology and accommodations infrastructure more strategically. A strong and sustained strategic resource management framework will enable the Agency to achieve a return on investment that will assist in managing operational and corporate pressures.

The CBSA is working to find solutions by allocating the program integrity funding to the areas of greatest risk and through internal reallocations to high-priority activities. More recently, a cash flow adjustment between fiscal years, consistent with the Economic and Fiscal Statement 2008 actions to improve spending projections, and new funding received for project-related items explain the rapid increase in funding from 2009–10 to 2011–12.

## ESTIMATES BY VOTE

For information on the CBSA's organizational votes and/or statutory expenditures, see the 2011-12 Main Estimates publication. An electronic version of the Main Estimates is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-eng.asp>.

## CONTRIBUTION OF PRIORITIES TO THE STRATEGIC OUTCOME

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Key Initiatives to Meet the Priority
<b>Inadmissible people and goods are denied entry to or removed from Canada.</b>  <b>Description:</b> Increase and improve the information and analyses available to the Agency on people and goods before they arrive at a port of entry; and improve the capacity to seize inadmissible goods and remove inadmissible people from Canada more expeditiously.	Previously committed to	Strategic Outcome 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enhance capacity for pre-arrival risk assessment.</li> <li>Improve capacity for interdiction and/or seizure of inadmissible goods and removal of inadmissible people.</li> <li>Improve timeliness of removals for failed refugee claimants.</li> </ul>
<b>The Agency's programs and services are delivered consistently within established service standards across Canada to provide predictability of outcomes for people and goods seeking entry to Canada.</b>  <b>Description:</b> Improve the Agency's service consistency and delivery at ports of entry; and expand programs that process low-risk people and goods effectively and efficiently.	Previously committed to	Strategic Outcome 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Improve service consistency.</li> <li>Expand trusted programs' membership and benefits.</li> </ul>
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Key Plans to Meet the Priority
<b>The Agency is managed to optimize program delivery, and has clear and well-communicated goals and expectations.</b>  <b>Description:</b> Strengthen the Agency's program delivery by improving management decision-making and the allocation of resources; and ensure that the Agency has the right complement of staff with the right skills and actively engages its employees.	Ongoing	Strategic Outcome 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Advance the implementation of the Accounts Receivable Ledger.</li> <li>Establish structures and processes to support improved management oversight.</li> <li>Improve human resources practices to support the recruitment and retention of staff.</li> <li>Improve technological responsiveness and sustainability.</li> </ul>



## SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOME

The CBSA has one strategic outcome under its 2011–12 Program Activity Architecture. Its strategic outcome and seven supporting program activities focus on the Agency's mandate and responsibility to support Canada's national security priorities and facilitate the cross-border movement of legitimate people and goods, including food, plants and animals.

### STRATEGIC OUTCOME

**Strategic Outcome:** International trade and travel is facilitated across Canada's border and Canada's population is protected from border-related risks.

**Description:** The strategic outcome focuses on the Agency's mandate and responsibility to support Canada's national security priorities, while facilitating the legitimate cross-border movement of people and goods, including food, plants and animals.

#### Supporting Program Activities:

**Risk Assessment**  
**Secure and Trusted Partnerships**  
**Admissibility Determination**  
**Criminal Investigations**  
**Immigration Enforcement**  
**Recourse**  
**Revenue and Trade Management**

### PROGRAM ACTIVITY: RISK ASSESSMENT

The Risk Assessment program activity “pushes the border out” by seeking to identify high-risk people and shipments as early as possible in the travel and trade continuum to prevent their departure to Canada.

The CBSA maintains a network of migration integrity officers at posts abroad. These officers play an important role overseas in the screening of applications for visas and in conducting related fraud investigations. Migration integrity officers also assist international transportation companies and local law-enforcement authorities in identifying document fraud and interdicting irregular migrants destined for Canada.

#### Benefits for Canadians

The purpose of the Risk Assessment program activity is to prevent inadmissible people and goods from entering Canada. To make the most effective use of its limited resources, the CBSA assesses as much as possible the potential risk posed by travellers or goods before they arrive in Canada. It does so using a variety of means, including stationing CBSA officers in foreign countries to work with international border management partners to assess the risks presented by people or goods destined for Canada. The Agency also uses automated risk-analysis systems to assess pre-arrival information for passengers, crew and cargo throughout the travel and trade supply chain continuum.

The pre-arrival identification of high-risk people and goods benefits the travelling public and the international trade and travel industries by enabling the Agency to focus its examination and interdiction activities on high-risk people and goods, while enabling low-risk travellers and commercial goods to enter Canada with minimal delay and intervention.

Program Activity: Risk Assessment					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
1,022	166,170	1,026	152,642	1,030	141,313
Expected Result		Performance Indicator			Target
People and shipments <sup>1</sup> seeking to enter Canada that may pose a threat are intercepted prior to their arrival in Canada.		Percentage of screened people <sup>2</sup> who may pose a threat that are intercepted prior to their arrival in Canada.			70%

<sup>1</sup>Shipments screened through the Accelerated Commercial Release Operations Support System or TITAN. A performance indicator and a target for screened shipments are being developed.

<sup>2</sup>Travellers screened through an electronic risk-assessment system.

## 2011-12 Planning Highlights

### Supporting Initiative: Improve capacity for interdiction and/or seizure of inadmissible goods and removal of inadmissible people

- **Continue to implement the Co-operative Border Management Framework**

The CBSA and CBP have established the Co-operative Border Management Framework. The goal of the Framework is to provide a joint and integrated border management regime, resulting in improved security, enhanced mobility of people and goods, and increased prosperity in both Canada and the United States. The Framework comprises three pillars: information sharing, policy and program harmonization, and shared infrastructure.

Under the information sharing pillar, in 2011-12, the CBSA and CBP will continue to move forward on various information sharing projects to better identify and mitigate potential security risks to both countries. By identifying and addressing risks early, the CBSA will be able to facilitate the movement of legitimate people and goods at the border.

Under the policy and program harmonization pillar, in 2011-12, the CBSA and CBP will continue to work to align Canada-U.S. program and security policy requirements to eliminate duplication and redundant costs for trusted travellers and traders. This will help increase the efficiency of processing travellers, reduce the compliance burden on the trade community without sacrificing security, and maximize the collective investment and intellectual capacity of the Agency and CBP.



Under the shared infrastructure pillar, in 2011–12, the CBSA and CBP will continue to work towards establishing, where conditions warrant, joint border management facilities, which will enhance joint security and facilitation objectives. At present, the CBSA and CBP share responsibility for border operations at six locations. The CBSA and CBP are identifying additional shared infrastructure opportunities, and will continue to work in partnership to address legal and logistical concerns associated with the creation and operation of such facilities.

- **Implement improvements to the international operations network**

The CBSA has an international footprint that includes two counsellors (Washington and Brussels), three intelligence liaison officers (Washington, London and Canberra) and 57 migration integrity officers in 45 locations. The majority of this network works to “push out” Canada’s border by identifying inadmissible people and goods before departure to Canada. The network also helps to optimize key strategic international partnerships which enable the Agency to share information, develop intelligence and address security issues before people and goods arrive in Canada.

In 2011–12, to better integrate and make use of the Agency’s international resources, the CBSA will continue to review the location of CBSA employees abroad and determine where capacity should be adjusted (e.g. where resources could be reduced and/or eliminated or where capacity should be expanded to new locations).

- **Implement customs controlled areas to more effectively respond to internal conspiracies and organized crime at ports of entry**

A customs controlled area is a designated area where departing domestic travellers and workers may come into contact with international travellers and goods not yet processed by the CBSA. These zones could include places such as international baggage areas and tarmacs at airports, marine docks, warehouses, cruise ship terminals and rail yards. Under the 2009 amendments to the *Customs Act*, CBSA officers were given the legal authority to question, examine and search people and goods, both within the customs controlled areas and at CBSA exit points. Officers will be able to question people on their need/purpose to be present in the area and to conduct non-intrusive examinations (such as X-rays) of goods in their possession. This includes those workers within a customs controlled area who would otherwise not have to present themselves to the CBSA. Customs controlled areas will improve the security of Canadians as they will act as a deterrent to internal conspiracies at ports of entry and help mitigate the risks posed by organized crime and national security threats. They will also help the CBSA interdict contraband and other illegal items before they reach Canadian communities.

In 2011–12, the Agency will implement the first customs controlled areas at Pierre Elliott Trudeau International Airport (Montréal), Pearson International Airport (Toronto) and Vancouver International Airport. In support of the implementation, training will be provided to border services officers and a communications strategy will be developed.

- **Postal modernization – develop the design of new processes for risk assessment and processing of importations in postal stream**

The CBSA and Canada Post are working together to modernize the assessment and processing of international mail to address gaps and introduce technological advances. The modernization initiative will address three main areas: infrastructure renewal, information technology enhancement and policy reform. It will also be aligned with other Agency programs that leverage advance electronic data to support the use of automated risk assessments by replacing the outdated infrastructure currently in place. The use of electronic data will enable the Postal program to focus on higher-risk mail items, while better facilitating the flow of lower risk items.

In 2011–12, the CBSA will begin developing a new information technology system that will address the risk assessment, financial reconciliation and overall enforcement needs of the Postal program. This new system is expected to be completed by December 2013.

### **Supporting Initiative: Enhance capacity for pre-arrival risk assessment**

- **Continue development and implementation of eManifest**

eManifest<sup>22</sup> is the third phase of the Advance Commercial Information program. It will modernize the way the CBSA processes and screens commercial goods imported into Canada by allowing the Agency to perform pre-arrival risk assessments on all commercial goods. When fully implemented, carriers, freight forwarders and importers in all modes of transportation will be required to provide the CBSA with electronic advance trade data before goods arrive in Canada. This will enable the Agency to more effectively analyze risk, and assist in ensuring that efficient border procedures are in place and in securing the international trade supply chain.

In fall 2010, major business highway carriers were able to begin transmitting cargo and conveyance information to the CBSA through the electronic data interchange<sup>23</sup>. In 2011–12, the CBSA will offer an eManifest portal option for small- to medium-sized highway carriers, and rail carriers will begin transmission of cargo and conveyance data through the electronic data exchange. In 2012, freight forwarders will begin transmitting secondary cargo and cargo control (house bill) information.

- **Targeting – develop new program structure, framework and business model**

Targeting is the identification of potential high-risk people, goods and conveyances. The CBSA uses intelligence and advanced technology to identify people, goods or conveyances that may pose a risk to national security and/or public safety priorities before they arrive at the border. This information is provided to border services officers to support the interception and examination of people and goods that pose a danger to Canada.

The CBSA's targeting activities were examined as part of Strategic Review in 2009–10. As a result, in 2011–12, the Agency will consolidate and restructure the delivery of its targeting program. The functional authority for risk assessment and targeting programs, which was created in 2010–11 at CBSA headquarters, is re-engineering the targeting process. The current targeting model is delivered at multiple locations across Canada, and leads to a duplication of efforts and

inconsistencies in the risk assessment process. The new targeting service delivery model will provide more consistency and improve the overall efficiency and effectiveness of the program.

To support the new targeting service delivery model, the Agency will develop policies, procedures and training. The CBSA is also enhancing existing systems to support a centralized targeting approach and to ensure program efficiencies and effectiveness. In addition, the Agency will identify targeting requirements for a new targeting tool, which is under development as part of eManifest. These improvements will enhance the Agency's ability to identify border-related risks and prevent inadmissible people and goods from entering Canada.

## PROGRAM ACTIVITY: SECURE AND TRUSTED PARTNERSHIPS

Through the Secure and Trusted Partnerships program activity, the Agency works closely with clients, other government departments and international border management partners to enhance trade chain and traveller security while providing pre-approved, low-risk travellers and traders with streamlined and efficient border processes. The CBSA develops and administers programs and cooperative agreements with its partners to ensure alignment with international standards (e.g. World Customs Organization SAFE Framework of Standards) and promote best practices in global border management. By increasing membership in trusted traveller and trader programs, the CBSA is able to improve its capacity to mitigate risk in advance and focus examination efforts on identifying travellers and traders of unknown or higher risk.

### Benefits for Canadians

The CBSA's trusted traveller programs, the largest of which is NEXUS with over 500,000 members, simplify border clearance for low-risk travellers through an advance risk assessment that is a pre-requisite for membership. Various expedited clearance processes are available, depending on the program and port of entry, including self-serve kiosks, designated lanes and telephone reporting to border services officers. These programs save time for members and enable CBSA officers to focus on high-risk travellers. The CBSA also facilitates trade through its trusted trader programs, which include Free and Secure Trade, Partners in Protection, and Customs Self Assessment. These programs require a secure supply chain and the advance risk assessment of participants. Members have access to streamlined border clearance processes that reduce delivery times and costs, providing them with a competitive advantage.

Program Activity: Secure and Trusted Partnerships					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
861	67,402	864	67,591	864	67,609
Expected Result		Performance Indicator		Target	
Increased membership in trusted traveller and trader programs.		Percentage change in the number of members in the trusted traveller and trader programs.		10-15%	
Increased capacity to focus on unknown or high-risk people and goods at the ports of entry.		To be developed.		To be developed.	



## 2011–12 Planning Highlights

### Supporting Initiative: Expand trusted programs membership and benefits

The CBSA offers a suite of trusted programs, including Free and Secure Trade, Customs Self Assessment, Partners in Protection and Partners in Compliance, to enhance the integrity of the trade chain while providing expedited border clearance. It also offers trusted traveller programs, including NEXUS and CANPASS, which are designed to expedite the border clearance of low-risk, pre-approved travellers. The Agency is seeking ways to expand both membership and program benefits.

#### *Trusted Traveller Programs*

In 2011–12, the Agency will assess how its trusted traveller programs, including NEXUS, can be recognized by other similar international programs. As an initial step, the Agency will develop, design and implement a two-year, binational, trusted traveller pilot program with the Netherlands.

The CBSA will continue to expand NEXUS membership benefits by collaborating with the Canadian Air Transport Security Authority and Transport Canada to offer a separate screening line at selected Canadian airport security checkpoints for passengers who possess a NEXUS card. The trusted traveller/NEXUS screening line is currently available at three international airports with expansion planned to eight international airports in Canada by March 2012. The Agency will also develop a set of policy options on the future direction of Canada's domestic trusted traveller programs with a view to achieving greater program efficiencies, delivering better client service and benefits, and increasing membership.

#### *Trusted Trader Programs*

In 2011–12, the Agency will develop a trusted trader strategy to integrate existing programs and increase the benefits of these programs. The strategy will be developed, in part, through consultation with industry stakeholders to ensure that benefits are extended to program members. The CBSA will continue to harmonize its Partners in Protection program with the U.S. Customs–Trade Partnership Against Terrorism program, which will include a phased implementation of a single application process for companies applying to both programs, as well as the sharing of information.

- **Support Transport Canada in the implementation of the Air Cargo Security program**

Transport Canada is leading the implementation of Canada's Air Cargo Security program. The program allows security screening to take place at the most cost-effective location along the supply chain and ensures that screened cargo can remain secure from the start of the air shipment process (i.e. creating an air waybill) until the carrier accepts and places it on board an aircraft. Such a supply chain security system (similar to those of several international partners) allows air carriers to accept screened cargo from Air Cargo Security program participants without a need for last-minute re-screening at the airport, except under certain circumstances (e.g. if the pre-screened cargo appears to have been opened, for spots checks and quality control, etc.). When fully implemented, the program



will help to reduce airport congestion by streamlining the processing and screening of low-risk legitimate cargo, and will lower the cost of compliance with air cargo security regulations.

The CBSA is supporting Transport Canada's efforts by providing expertise and assistance, as well as by identifying the potential to leverage the program's outcomes to enhance certain existing CBSA programs related to the admissibility and export of goods. The CBSA also carries out database queries on applicants to the program using information collected as part of the Agency's trusted trader programs (e.g. Partners in Protection). In 2011–12, the CBSA and Transport Canada will set up a working group to discuss the interoperability of risk-assessment functions and cargo seal requirements.

PROGRAM ACTIVITY: ADMISSIBILITY DETERMINATION

Through the Admissibility Determination program activity, the CBSA develops, maintains and administers the policies, regulations, procedures and partnerships that enable border services officers to intercept people and goods that are inadmissible to Canada and to process legitimate people and goods seeking entry into Canada within established service standards, and to administer and enforce the policies and guidelines that govern the reporting and verification of goods exported from Canada.

In the traveller stream, border services officers question people upon arrival to determine if they and their personal goods meet the requirements of applicable legislation and regulations to enter Canada. Border services officers will then make a decision to grant entry or refer a person for further processing (e.g. payment of duties and taxes, issuance of a document), and/or for a physical examination.

In the commercial stream, carriers and importers are required to provide information to the CBSA at or prior to arrival in Canada. Border services officers review the status of pre-arrival decisions and/or the provided accompanying documentation to determine whether the goods meet the requirements of applicable legislation and regulations to enter Canada. Based on this determination, a border services officer may refer the goods for further processing, examination and/or scientific and engineering analysis. Upon further examination, goods may be seized or penalties imposed.

Benefits for Canadians

The CBSA is a key federal government organization that contributes significantly to the Government of Canada’s priorities of promoting the economic prosperity of the country and enhancing the well-being of Canadians. The Agency processes all the people, vehicles and commercial goods seeking entry to Canada. It ensures that the border remains open and enables the free movement of legitimate people and goods, including by facilitating international events, which contributes to a strong Canadian economy through the tourism and business sectors. In addition, the CBSA contributes to keeping Canadians safe and secure by ensuring that inadmissible people (people identified as being involved with terrorism, organized crime, war crimes or crimes against humanity, etc.) and goods (prohibited weapons, illegal drugs, invasive species, counterfeit products, etc.) are not allowed to enter Canada.

Selected Enforcement Statistics for 2008-10

- 10,712 soil, plants and plant products interceptions
- 17,671 meat, meat products, animals and animal products interceptions
- 11,580 drug seizures
- \$45 million in currency seizures (value is approximate)
- 9,251 prohibited weapons seizures, including 460 firearms
- 3,343 tobacco seizures

### Program Activity: Admissibility Determination

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
6,331	653,423	6,384	663,342	6,384	619,581
Expected Result		Performance Indicator		Target	
People and goods that are inadmissible to Canada are intercepted at ports of entry or within Canada.		Percentage of people examined <sup>1</sup> who are inadmissible and/or arrested.		2-3%	
		Percentage of goods (commercial shipments) examined <sup>2</sup> that are seized.		10-12%	
Export shipments that do not meet all requirements under the program legislation are intercepted/seized.		Percentage of export shipments examined that are intercepted and/or seized.		3-8%	

<sup>1</sup>People examined are those people who have been referred to secondary processing for additional examination to determine their admissibility and their goods' admissibility into Canada.

<sup>2</sup>Goods examined are those goods that have been referred to secondary processing for additional examination to determine their admissibility into Canada.



Under this program activity, the CBSA contributes to the Federal Sustainable Development Strategy, Theme III – *Protecting Nature*, through its Food, Plant and Animal program. For more information on how the CBSA is supporting the federal strategy by managing threats to ecosystems, refer to the CBSA's [Sustainable Development Strategy 2011-2013](#).

## 2011-12 Planning Highlights

### Supporting Initiative: Improve service consistency

- **Service Strategy and commitments – implement and monitor service standards and strengthen engagement with stakeholders**

The CBSA is implementing a new Service Strategy, as the Agency moves towards a stronger service-oriented culture. The Strategy will strengthen the CBSA's culture of service, simplify and streamline how the CBSA and clients interact, and increase the CBSA's accountability through the development of service standards, including performance measures that can be reported on a regular basis. It also includes client satisfaction surveys and an enhanced complaints mechanism. In addition, the Strategy will set out a uniform approach for designing or refining programs and policies that will ensure greater engagement with business and industry.

In 2011-12, the Agency will launch a service standard training curriculum that will enable CBSA staff to develop and enhance service standards, which will be posted on the Agency's website. The new service standards will also be incorporated into the CBSA's Performance Measurement Framework and used for decision-making purposes, thereby strengthening the Agency's ability to report on its performance to Parliament and to Canadians.

To promote national consistency in levels of service and client service expectations at Canada's ports of entry, the CBSA has also established working groups to review the Agency's air and land ports of entry operations and processes. In 2011–12, the working groups will develop site-specific action plans, tool kits to support CBSA front-line management teams, better performance standards and performance indicators, as well as monitoring and reporting frameworks for air and land ports of entry.

- **Ensure CBSA employees uphold the highest standards of integrity and professionalism in their conduct and activities**

The CBSA continues to implement initiatives under the Integrity and Professional Standards Strategy to support its employees in upholding the highest standards of integrity and professionalism in their activities and conduct while on- and off-duty. Ensuring employee integrity and professionalism contributes to effective risk management both in terms of good corporate governance and in facilitating legitimate trade and travel while protecting Canada's population from border-related risks. To further ensure that the CBSA promotes and supports high standards of professionalism in its workforce and program delivery, which directly contributes to enhanced service delivery to Canadians, the Agency will also deliver security training and awareness modules for employees and managers.

As the result of an internal review in 2010–11, the CBSA identified a gap in its ability to ingrain the Agency's values of respect, integrity and professionalism into the workplace, and in the availability of relevant tools and training to assist managers and supervisors in carrying out their important function as role models and leaders. In 2011–12, the CBSA will launch newly designed ethics training and awareness sessions that are specifically aimed at managers. The sessions will include tools for ethical decision-making and will address ethics issues in the workplace, including what factors influence ethical climate, the benefits of a healthy ethical climate, and the manager's role in promoting ethics in the workplace.

- **Maximize resource utilization at ports of entry and establish port profiles to ensure resources are in place to meet volume demands**

To maximize the use of resources at the busiest ports of entry, the CBSA is preparing profiles for 20 land border ports of entry and six airports. In 2011–12, the Agency will develop a supporting resource modeling framework to analyze resources and identify efficiencies, effectiveness, business costs and potential resource re-allocations. The port profiles, along with the framework, will help the Agency to ensure that ports of entry receive the appropriate resources based on their respective workloads. The profiles will also be used to assess the situation at each port of entry and the risks posed by its particular volumes, mode of traffic and infrastructure. These tools will provide baseline performance and resource data, as well as help the CBSA to develop a corporate capacity to prepare and adjust future plans, and modify regional operations to respond quickly to emerging trends or threats.

## • Upgrade port of entry infrastructure

Port of entry facilities are integral to CBSA's border operations. Physical capacity, systems and proper equipment are required to ensure that the CBSA can reliably process the volume of goods and people entering Canada within border wait time standards. To meet both existing and future program needs, the Agency is undertaking infrastructure replacements and upgrades.

In 2011-12, the CBSA will complete the planning for the redevelopment of the Port of Aldergrove, British Columbia, complete the redevelopment of the land ports of entry at Kingsgate, British Columbia and Prescott, Ontario, complete improvements to the commercial examination facilities at Pacific Highway and Huntingdon, British Columbia, and complete the redevelopment of five small ports of entry in Manitoba and Saskatchewan.

## Canada's Economic Action Plan

Canada's Economic Action Plan					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
0	36,000	0	0	0	0
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
<p>Upgrade infrastructure at three ports of entry in British Columbia (Kingsgate, Pacific Highway and Huntingdon) and one in Ontario (Prescott). \$30 million in 2010–11 and \$36 million in 2011–12.</p>		<ul style="list-style-type: none"><li>Expansion and modernization of commercial processing capacity at Pacific Highway and Huntingdon, British Columbia.</li><li>Replacement of port of entry examination infrastructure at Prescott, Ontario and Kingsgate, British Columbia.</li></ul>		100% completion by March 2012	
<p>The modernization and expansion of these port of entry facilities will improve border security and facilitate traffic flow at the border, and will provide the infrastructure necessary for the future implementation of expedited traveller and commercial programs.</p>					



## PROGRAM ACTIVITY: CRIMINAL INVESTIGATIONS

Under the Criminal Investigations program activity, the CBSA investigates and pursues the prosecution of travellers, importers, exporters and/or other persons who commit criminal offences in contravention of Canada’s border-related legislation.

CBSA investigators review potential border legislation violations and gather evidence using a variety of investigative techniques, including search warrants and production orders. These violations include criminal offences under the *Customs Act*, *Immigration and Refugee Protection Act*, various food, plant and animal legislation, and other border-related legislation. In conjunction with the Public Prosecution Service of Canada, the CBSA pursues the prosecution of individuals or business entities that violate Canada’s border-related legislation. Potential violations of the *Criminal Code* are normally referred to the RCMP.

### Benefits for Canadians

The CBSA contributes to public safety and Canada’s economic security by investigating and pursuing the prosecution of those who contravene Canada’s border-related legislation. The Agency investigates and recommends for prosecution significant cases of fraud and smuggling under the *Customs Act*, *Customs Tariff*, *Immigration and Refugee Protection Act*, *Excise Act*, *Export and Import Permits Act* and 70 other federal statutes that the CBSA administers. Contraventions can include smuggling, making false statements, misrepresentation, evasion of duties and taxes, and failing to report goods for import or export.

Program Activity: Criminal Investigations					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
280	24,030	279	23,990	279	23,993
Expected Result		Performance Indicator		Target	
People who commit criminal offences in violation of Canada's border-related legislation are investigated and prosecuted.		Percentage of criminal prosecutions that result in a conviction.		85%	

## **2011–12 Planning Highlights**

### **Supporting Initiative: Improve capacity for interdiction and/or seizure of inadmissible goods and removal of inadmissible people**

- **Develop management tools to re-focus criminal investigations activity on the cases of highest risk**

In response to the recommendations of an internal evaluation of the Criminal Investigations program, the CBSA has committed to conducting a diagnostic review of its criminal investigations program. The review will make recommendations to improve the program's priority-setting process and the development of tools to ensure priorities are related to areas posing the highest risk. Through this initiative, the Agency will implement a risk-based priority-setting process that is aligned with Government of Canada and CBSA priorities, and takes into account input from partners such as Citizenship and Immigration Canada, including the need for continued investigative efforts related to alleged fraud in the immigration consultant industry and marriages of convenience.

In 2011–12, the Agency will establish the risk-based priority-setting process, as well as develop and start implementing tools to assist regional investigations units in selecting cases from their inventories that fall within these high-priority, high-risk areas. The tools will enable the CBSA to monitor results and ensure that the highest-risk cases are selected and that investigative resources are invested in the highest-risk areas.

PROGRAM ACTIVITY: IMMIGRATION ENFORCEMENT

The Immigration Enforcement Program determines whether foreign nationals and permanent residents who are or may be inadmissible to Canada are identified and investigated, detained, monitored and/or removed from Canada.

Foreign nationals and permanent residents of Canada believed to be inadmissible are investigated and may have a report written against them by a CBSA inland enforcement officer. Depending on the type of inadmissibility, the merits of the report are reviewed by either a Minister’s Delegate or an independent decision maker at the Immigration and Refugee Board of Canada, where a CBSA hearings officer represents the Minister of Public Safety. Subsequent to this review, a removal order may be issued against the foreign national or permanent resident in question. Removal orders issued against refugee claimants are conditional and do not come into force until the claim against the removal order is abandoned, withdrawn or denied by the Immigration and Refugee Board of Canada.

Benefits for Canadians

The CBSA protects the integrity of Canada’s immigration program by screening, monitoring, investigating, arresting, detaining and removing those people in violation of the *Immigration and Refugee Protection Act*. This contributes to the national security and public safety of Canadians. For example, in 2009–10, the CBSA removed 14,775 people who were inadmissible to Canada, including 1,858 (12.6 percent) who were criminals.

Program Activity: Immigration Enforcement					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
1,118	158,707	1,131	161,694	1,013	140,351
Expected Result		Performance Indicator		Target	
Foreign nationals and permanent residents in Canada who are inadmissible are identified for enforcement action.		Number of foreign nationals and permanent residents in Canada identified as being inadmissible.		145,000 – 160,000	
Immigration enforcement actions are focused on high-priority foreign nationals and permanent residents who pose a safety and/or security risk to Canada.		Difference between the percentage of high-priority cases <sup>1</sup> among all removals and the percentage of high-priority cases in the removal-ready inventory <sup>2</sup> .		4%	

<sup>1</sup>Foreign nationals and permanent residents who pose a safety and/or security risk or threat to Canada.  
<sup>2</sup>Cases in the removals inventory that consist of removal orders that are potentially enforceable.

## 2011–12 Planning Highlights

### Supporting Initiative: Improve timeliness of removals for failed refugee claimants

Reforming the refugee determination system has been identified as a Government of Canada priority. In 2011–12, Canada's new refugee determination system will come into force. It will provide more timely protection to those who need it and support the more timely removal of those who are determined not to be refugees.

At present, the CBSA conducts removals on a risk-based approach, meaning that the inventory of outstanding removal orders largely consists of failed refugee claimants. Under the reformed system, the objective would be to remove failed refugee claimants within 12 months of a final negative refugee determination made by the Immigration and Refugee Board of Canada.

To support this objective, in 2011–12, the Agency will hire approximately 100 additional enforcement officers to pursue the timely removal of failed asylum claimants, and continue to detain failed asylum claimants who are likely to flee to avoid removal. In addition, the CBSA will implement a four-year Assisted Voluntary Returns pilot program<sup>21</sup> beginning in 2011–12. The pilot program is expected to increase voluntary compliance with removal orders by providing greater education to claimants on their rights and obligations throughout the refugee determination process as well as incentives to leave in a timely manner. The pilot will begin in the Greater Toronto Area and will be initially available for failed asylum claimants returning to Mexico, the Caribbean, Central America and South America, with expansion to all countries expected in 2013–14. In addition, a number of information technology system enhancements will be made to capture data related to the new system and to better manage removal inventories in general.

## **PROGRAM ACTIVITY: RECOURSE**

The Recourse program activity provides the business community and individuals with an accessible mechanism to seek an impartial review of service-related complaints, trade decisions and enforcement actions taken by the CBSA. This program activity ensures that the decisions taken by CBSA officials are fair, transparent and accurately reflect the Agency's policies and the Acts administered by the Agency.

Individuals can complete a written submission if they disagree with an enforcement action or a trade decision made by the CBSA or wish to submit a complaint about services provided by the Agency. CBSA officials then conduct a review of the appeal or complaint taking into consideration the legislation administered by the Agency, CBSA policies, the client's point of view and, where necessary, technical opinions from CBSA experts or legal advice from the Department of Justice. Individuals who are not satisfied with the Agency's review can appeal to the appropriate court, tribunal or external review body.

The Recourse program activity also facilitates the review of external complaints of discrimination filed with the Canadian Human Rights Commission and assists the Department of Justice representing the CBSA on appeals to the Federal Court, various tribunals and other external bodies.

### **Benefits for Canadians**

The CBSA's Recourse program provides Canadians with access to a transparent redress process and provides a level playing field for travellers and traders. The Recourse program ensures that enforcement actions are sustainable in law and that penalties or fines as well as applicable duties and taxes are applied appropriately and that relevant trade data is accurately collected. Canadians can be confident that the Agency listens to their concerns, takes appropriate action and understands the impact of its decisions on individuals.



Program Activity: Recourse					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
109	10,311	101	9,660	101	9,660
Expected Result		Performance Indicator		Target	
Timely review of decisions made in support of border services legislation.		Percentage of reviews acknowledged within 30 days of receipt.		85%	
Decisions rendered by Recourse are consistent with border-related legislation.		Percentage of Recourse decisions upheld by the courts or tribunals.		85%	

## 2011-12 Planning Highlights

### Supporting Initiative: Improve service consistency

- **Introduce a formal feedback mechanism for Recourse decisions**

Through the Recourse program activity, the CBSA reviews enforcement decisions. The analysis of complaints and appeals related to CBSA decisions can identify systemic problems in service delivery and potential areas for improvement. In 2011-12, the Agency will establish a formal feedback process to ensure that program areas and operations are provided with relevant findings resulting from recourse reviews and decisions so that these findings can be used to improve the accuracy of future CBSA enforcement decisions and the overall efficiency of its operations.

- **Reduce the backlog of enforcement appeals**

The Recourse program has an outstanding inventory of approximately 4,000 enforcement appeals. To improve service to Canadians, the Agency will devote additional resources to reduce both the number and the age of the existing caseload over a four-year period. In 2011-12, the Agency plans to resolve nearly 500 files that are more than two years old. Over the subsequent three years, the Agency will continue its efforts with the goal that no workable appeal in the inventory is more than two years old and that no more than 2,500 appeals are outstanding at any time.

**PROGRAM ACTIVITY: REVENUE AND TRADE MANAGEMENT**

The Revenue and Trade Management program activity ensures that duties and taxes owed to the Government of Canada are collected in compliance with Canadian trade and imports reporting requirements. For the purposes of this program description, “duties” means any duties or taxes levied or imposed on imported goods under certain Acts that the CBSA is responsible for administering. Through this program activity, the Agency also administers international and regional trade agreements and domestic legislation and regulations governing trade in commercial goods.

**Benefits for Canadians**

The CBSA provides a significant component of revenues for the Government of Canada. In 2009–10, the Agency collected \$21.0 billion in total tax revenue, including \$3.5 billion in import duties and \$1.3 billion in tobacco and alcohol taxes. The total tax revenue collected by the CBSA accounted for 11.7 percent of the \$180.2 billion of total tax revenue collected by the federal government.

The CBSA delivers client service programs to educate import and export traders and to assist them in making correct declarations. It also conducts verification audits to measure compliance with trade rules and to correct errors in declarations. These activities provide a level playing field for Canadian manufacturers and exporters in the global trade market by ensuring the accuracy of trade data; the proper assessment, collection, relief and deferral of duties and taxes; and the consistent interpretation and application of international agreements. In addition, they help enable the CBSA to detect dangerous and prohibited goods and prevent their entry into Canada.

Through its work on free trade negotiations, the Agency helps to strengthen international rules related to trade and to open new markets for Canadians by increasing the opportunities for, and the predictability of, export sales. This work contributes to the creation of jobs and boosts Canadian profits which, in turn, stimulate the economy. This program activity also helps to increase imports, making more products available at more affordable prices.

**Government of Canada Free Trade Agreements currently in force**

- North American Free Trade Agreement
- Canada – Chile Free Trade Agreement
- Canada – Israel Free Trade Agreement
- Canada – Costa Rica Free Trade Agreement
- Canada – European Free Trade Association Free Trade Agreement
- Canada – Peru Free Trade Agreement

## Program Activity: Revenue and Trade Management

Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
838	72,004	835	82,521	835	90,456
Expected Result		Performance Indicator		Target	
Duties and taxes owed to the Government of Canada are collected in accordance with trade policies.		Amount of revenues collected by the CBSA in the form of duties and taxes in accordance with associated trade policies.		\$25.2 billion	
Successful negotiation of the CBSA-related provisions within the customs procedures and trade facilitation chapters of Canada's new free trade agreements.		For all free trade agreements under negotiation, the percentage rate at which successful negotiations of the CBSA-related provisions within the customs procedures and trade facilitation chapters were completed within the performance standards and timelines established by the lead department.		100%	

The increase in planned spending is mainly related to funding for the CBSA Assessment and Revenue Management system. Planned full-time equivalent numbers have not yet been adjusted because the system is in an early stage of development.

## 2011-12 Planning Highlights

### Supporting Initiative: Advance the implementation of the Accounts Receivable Ledger

The Accounts Receivable Ledger is a component of the CBSA Assessment and Revenue Management system. This system will modernize the assessment, revenue and trade management program. It will also strengthen the CBSA's financial controls and reporting capacity, improve client service and streamline operational processes so that CBSA resources are focused on border security and protection.

The Accounts Receivable Ledger aims to strengthen the Agency's financial controls framework and reporting structure, and replace obsolete and technologically unsustainable accounts receivable systems. The Ledger will also reduce the need to perform reconciliations and analysis to ensure the accuracy of financial information. It is a fully integrated client-based accounting system that will enable CBSA commercial clients to electronically retrieve tax and duties statements on imports via a secure website, and to make electronic payments.

Implementing the Ledger responds to observations and recommendations made in both the 2010 Spring Report of the Auditor General of Canada, Chapter 1, "Aging Information Technology Systems", and the 2007 October Observations of the Auditor General on the Financial Statements of the Government of Canada, related to the CBSA's revenue accounting and reporting processes. The Ledger will enable the Agency to effectively mitigate risks associated with the CBSA's revenue accounting and collection responsibilities, which were identified in the

CBSA Enterprise Risk Profile 2009–2010, and ensure that accounting processes are carried out in accordance with Government of Canada requirements.

In 2011–12, the Agency will complete the accounts receivable system use cases, which will outline the services, tasks and functions in the Ledger, and identify end users. The CBSA will also initiate an implementation strategy for its roll-out in December 2012.

## INTERNAL SERVICES

Internal Services is a group of related activities and resources that is administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. The main activities are governance and management support (management and oversight, communications, legal services), resource management services (human resources management, financial management, information management, information technology, travel, and other administrative services) and asset management services (real property, materiel, acquisitions). The CBSA's Internal Services supports the achievement of the Agency's strategic outcome.

Internal Services					
Human Resources (full-time equivalents) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011-12		2012-13		2013-14	
Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending	Full-time Equivalents	Planned Spending
3,416	718,465	3,430	667,194	3,428	666,124

The decrease in planned spending is due mainly to the reduction in the Agency's capital budget related to the sunset of Canada's Economic Action Plan funding.



Through its Internal Services, the CBSA also contributes to Theme IV – *Shrinking the Environmental Footprint – Beginning with Government* of the Federal Sustainable Development Strategy. The Agency is responsible for achieving commitments in the following target areas: greenhouse gas emissions, green buildings, green procurement, electronic and electrical waste, paper consumption, printing units and green meetings. For details on the CBSA's activities related to these target areas, refer to the [Greening Government Operations table](#).

### 2011-12 Planning Highlights

#### Supporting Initiative: Establish structures and processes to support improved management oversight

- **Continue to functionalize program activity streams**

In 2009-10, the CBSA launched its four-year Change Agenda, an ambitious transformational initiative to improve program design and delivery and promote strong resource management capabilities, including effective financial planning, budgeting and monitoring. As part of this initiative, the CBSA has begun implementing a functional management model.

The model is based on two key principles: first, program activities and performance are linked to expenditures, and second, a clear division of responsibility exists between policy design, direction and oversight (CBSA headquarters) and program or service delivery (regional operations). To be phased in over three fiscal years (2010-11 through 2012-13), the model encompasses 10 functional streams (i.e. programs) that account for all of the Agency's resources and expenditures.



In 2011–12, the CBSA will implement a functional budgetary regime (i.e. discrete spending envelopes) for all Agency programs, and will continue to develop and further mature resource allocation models for all activities. These models will be used to allocate resources to activities based on indicators and drivers impacting costs, expected workloads (volumes) and performance targets and service standards. They will also help ensure national consistency in the delivery of Agency programs by optimizing resource allocations. In addition, the CBSA will develop a guide to help managers implement the functional management model. The guide will include a step-by-step implementation process, roles, responsibilities and accountabilities, governance and oversight, readiness criteria, and a training and communications plan.

- **Employ risk management consistently and systemically**

The Agency established the Enterprise Risk Management program to ensure a more consistent, systematic and disciplined approach to managing risks that is integrated into the strategic, operational and financial decision-making processes. This approach is in line with the expectations of both the Treasury Board Secretariat and the Office of the Auditor General.

In 2011–12, the CBSA will improve its risk information with the development of an updated Enterprise Risk Profile and associated risk response plan, and will continue to build risk management capacity through the development and delivery of risk management training to senior managers.

### **Supporting Initiative: Improve human resources practices to support the recruitment and retention of staff**

- **Develop a long-term workforce development strategy**

The strategy will provide a framework for career management of CBSA human resources across functional areas and levels, from recruitment to career development, training and learning. The CBSA is undertaking this initiative to better define its workforce needs in light of its enhanced mandate (e.g. Arming), the demographic challenges shaping the Canadian labour market, competition for employees, and the importance of workforce development to the health and vitality of an organization. As part of this strategy, the CBSA will clarify the career path requirements of its workforce across functional streams and adapt recruitment and training and learning accordingly. This will improve the Agency's performance by aligning recruitment activities to workforce development priorities, optimizing the use of training and learning investments, and providing better guidance to employees on expectations and requirements for career advancement.

In 2011–12, the Agency will finalize the strategic framework and supporting initiatives to build the workforce development strategy. These will be integrated into the Agency's human resources plans and priorities, starting in 2012–13.

- **Improve transactional service delivery**

To function effectively, the Agency requires effective and efficient human resources services. The CBSA will focus on improving responsiveness, speed of transactions, quality of service, utility of results and the strategic management of caseloads in human resources. By doing so, the CBSA will enhance its people management practices, in keeping with Public Service renewal needs and priorities, as well as in response to the Public Service Employee Survey and Public Service Commission audit findings.

In 2011–12, the CBSA will advance its modernization of human resources business processes by reviewing its classification and staffing functions, and by developing an integrated resourcing plan for classification and staffing actions at headquarters.

- **Enhance training and learning activities, including talent management**

This initiative aims to optimize the operational performance of the Agency's training and learning investments, and to improve the effectiveness and efficiency of these activities. The Agency will enhance the ability of CBSA managers and employees to align training activities with workforce development and organizational and career management priorities, and support the continuous improvement of learning and training program delivery. Under this initiative, the Agency will use innovative training and learning technologies, while ensuring that employees receive learning that is timely and delivered in a cost-effective, quality-controlled environment. The CBSA national training delivery network will include the expansion of the main campus in Rigaud, Quebec; the establishment of satellite campuses in the regions (and related organizational and infrastructure requirements); and the development and implementation of integrated planning, administrative and performance management processes and procedures.

In 2011–12, the Agency will develop a long-term infrastructure plan to address campus facility requirements, refine integrated training and learning planning processes and supporting administrative procedures, and strengthen the training and learning performance framework.

In April 2010, the CBSA launched its Talent Management program, which will lead to a more strategic management of CBSA's executive talent pool and executive succession pool and ensure that leadership resources are in place to support the Agency's business agenda. It also enables the CBSA to take an integrated approach to human resources planning, succession planning, knowledge transfer, and learning and development. In line with the Government of Canada's public service renewal priorities and commitments, the Agency has included an induction program for new executives to help increase their understanding of their roles, responsibilities and accountabilities as newly appointed executives.

In 2011–12, the CBSA will pilot the Talent Management program for executive feeder groups within the Agency, which will support succession planning and leadership development.

## **Supporting Initiative: Improve technological responsiveness and sustainability**

- **Develop plan to replace aging systems**

The Agency will develop a strategy to mitigate risks related to aging information technology used in mission-critical systems. The plan is being developed in response to the *2010 Spring Report of the Auditor General of Canada*, Chapter 1, “Aging Information Technology Systems”<sup>(1)</sup> and a subsequent Treasury Board Secretariat identification exercise. In the exercise, the Secretariat worked with federal departments and agencies to agree on a consistent approach to identify the “classification” of information technology systems, as well as a consistent set of criteria against which to assess mission-critical systems. Phase 1 of implementation will begin in February 2012. The development of this strategy responds to a risk identified in the Agency’s Enterprise Risk Profile with respect to system technology and sufficiency.

- **Implement Data Centre upgrades and develop plan for Data Centre recovery**

As the information technology footprint for the Agency expands, the facilities (including the building, electrical power and air conditioning) that house the Agency’s information technology equipment must be expanded and upgraded accordingly.

In 2011–12, the CBSA will upgrade the power and cooling capacity at its Data Centre facilities. The upgrades will ensure that sufficient capacity is in place at both Data Centres to accommodate all of the data housing requirements, should one Data Centre become unavailable.

The Agency will also undertake a multi-year recovery project to improve the overall availability and resiliency of CBSA systems. The project involves establishing a timely recovery capability of information technology services in the event of a major disaster at the data centres operated by the Canada Revenue Agency on behalf of the CBSA. The final outcome will be the capability to ensure near-continuous delivery of critical CBSA information technology services. The Data Centre recovery project is expected to be completed in fall 2013. The implementation of upgrades and the multi-year recovery project respond to a risk identified in the Agency’s Enterprise Risk Profile with respect to system technology and sufficiency.



## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

### FINANCIAL HIGHLIGHTS

The future-oriented financial highlights presented below provide a general overview of the CBSA's financial operations and position. The highlights are prepared on an accrual basis to strengthen accountability and improve transparency and financial management.

#### Condensed Statement of Operations

For the year ended March 31 (\$ thousands)	Future-oriented 2011-12
Total expenses	1,870,512
Total revenues	19,929
Net cost of operations	1,850,583

#### Condensed Statement of Financial Position

For the year ended March 31 (\$ thousands)	Future-oriented 2011-12
Total assets	564,203
Total liabilities	422,995
Total equity	141,208
Total	564,203

### FUTURE-ORIENTED FINANCIAL STATEMENTS

The Agency's future-oriented financial statements are available on the CBSA's website at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/menu-eng.html#fs-ef>.

### SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES

The following tables are available on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.

Greening Government Operations

Horizontal Initiatives

Upcoming Internal Audits and Evaluations

Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Status Report on Transformational and Major Crown Projects

Summary of Capital Spending by Program Activity





## SECTION IV: OTHER ITEMS OF INTEREST

---

### CONTRIBUTION TO THE FEDERAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

Based on the Federal Sustainable Development Strategy, the CBSA will contribute to sustainable development by:

- demonstrating leadership by integrating economic, social and environmental pillars into the Agency's policies, programs and operations; and
- strengthening the application of the Strategic Environmental Assessment by developing processes and tools to ensure that economic, social and environmental considerations, including the goals and targets of the Federal Sustainable Development Strategy, are taken into account when implementing CBSA's policies, plans and programs.

For more information on the CBSA's sustainable development activities, refer to the Agency's Sustainable Development Strategy 2011–2013<sup>10</sup>. For information on the Federal Sustainable Development Strategy, visit Environment Canada<sup>11</sup>.

### INFORMATION AND CONTACTS

For more information on the CBSA and its activities, please visit the CBSA's website at <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Links to other websites of interest are provided below.

Canada Revenue Agency website: <http://www.cra-arc.gc.ca/>

Canadian Food Inspection Agency website: <http://www.inspection.gc.ca/>

Canadian Security Intelligence Service website: <http://www.csis.gc.ca/>

Citizenship and Immigration Canada website: <http://www.cic.gc.ca/>

Department of Finance Canada website: <http://www.fin.gc.ca/>

Foreign Affairs and International Trade Canada website: <http://www.international.gc.ca/>

Health Canada website: <http://www.hc-sc.gc.ca/>

Immigration and Refugee Board of Canada website: <http://www.irb-cisr.gc.ca/>

Public Safety Canada website: <http://www.publicsafety.gc.ca/>

Royal Canadian Mounted Police website: <http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Transport Canada website: <http://www.tc.gc.ca/>





## CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En se fondant sur la Stratégie fédérale de développement durable, l'ASFC contribuera au développement durable de la façon suivante :

- elle fera preuve de leadership pour l'intégration des piliers économique, social et environnemental dans les politiques, les programmes et les activités de l'Agence;
- elle renforcera l'application de l'évaluation environnementale stratégique grâce à l'élaboration de processus et d'outils pour s'assurer que les piliers économique, social et environnemental, y compris les objectifs et les cibles de la Stratégie fédérale du développement durable, seront pris en compte lors de la mise en œuvre des politiques, des plans et des programmes de l'ASFC.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les activités de développement durable de l'ASFC, consulter la Stratégie de développement durable de l'Agence pour 2011-2013<sup>47</sup>. Pour obtenir de l'information sur la Stratégie fédérale de développement durable, consulter [Environnement Canada](http://environnement.canada.ca).

## RENSEIGNEMENTS ET COORDONNÉES

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur l'ASFC et ses activités, visiter le site Web de l'ASFC à <http://www.cbsa-asfc.gc.ca>. Des liens à d'autres sites Web d'intérêt figurent ci-dessous :

Agence du revenu du Canada : <http://www.cra-arc.gc.ca/>

Agence canadienne d'inspection des aliments : <http://www.inspection.gc.ca/>

Service canadien du renseignement de sécurité : <http://www.scrs.gc.ca/>

Citoyenneté et Immigration Canada : <http://www.cic.gc.ca/>

Ministère des Finances Canada : <http://www.fin.gc.ca/>

Affaires étrangères et Commerce international Canada : <http://www.international.gc.ca/>

Santé Canada : <http://www.hc-sc.gc.ca/>

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada : <http://www.irb-cisr.gc.ca/>

Sécurité publique Canada : <http://www.securitepublique.gc.ca/>

Gendarmerie royale du Canada : <http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

Transports Canada : <http://www.tc.gc.ca/>





## POINTS SAILLANTS DE NATURE FINANCIÈRE

Les points saillants des états financiers prospectifs présentés ci-dessous donnent un aperçu général des opérations et de la situation financière de l'ASFC. Les points saillants sont établis selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin de renforcer la responsabilité et d'améliorer la transparence et la gestion financière.

## État condensé des opérations

Pour la période se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	
Dépenses totales	1 870 512
Revenus totaux	19 929
Coût net des opérations	1 850 583
États prospectifs pour 2011-2012	

## État condensé de la situation financière

Pour la période se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)	
Actif total	564 203
Passif total	422 995
Avoir total	141 208
Total	564 203
États prospectifs pour 2011-2012	

## ÉTATS FINANCIERS PROSPECTIFS

Les états financiers prospectifs de l'Agence sont publiés sur le site Web de l'ASFC à <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/agency-agence/reports-rapports/menu-fra.html#fs-et>.

## TABLEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Les tableaux ci-dessous peuvent être consultés sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à <http://www.tbs-sct.gc.ca/rtp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

Écologisation des opérations gouvernementales

Initiatives horizontales

Vérifications internes et évaluations à venir

Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Rapport d'étape sur les projets de transformation et les grands projets de l'État

Sommaire des dépenses en capital par activité de programme



- Procéder aux mises à niveau des centres de données et élaborer un plan pour le recouvrement des centres de données

Étant donné que les besoins en technologie de l'information de l'Agence augmentent, les installations (y compris l'immeuble, l'énergie électrique et l'air climatisé) qui abritent l'équipement de technologie de l'information doivent être agrandies et mises à niveau afin de répondre aux nouveaux besoins.

En 2011-2012, l'ASFC rehaussera la capacité énergétique et frigorifique des installations du centre des données. Grâce à ces mises à niveau, les deux centres de données disposeront d'une capacité suffisante pour répondre entièrement aux besoins en matière de conservation des données si l'un des deux centres devenait non disponible.

L'Agence entreprendra également un projet de recouvrement plurianuel afin d'améliorer la disponibilité et la capacité de récupération globales des systèmes de l'ASFC. Le projet comprend l'établissement d'une capacité de récupération rapide des services de technologie de l'information dans le cas de sinistre majeur dans les centres de données exploités par l'Agence du revenu du Canada au nom de l'ASFC. En fin de compte, ceci fournira à l'Agence la capacité d'assurer la prestation presque continue des services de technologie de l'information essentiels. Le projet de recouvrement des centres de données devrait être terminé à l'automne 2013. La mise en place de mises à niveau et le projet de recouvrement plurianuel font suite à un risque qui a été déterminé dans le Profil des risques de l'Agence en ce qui a trait aux insuffisances des systèmes et des technologies.

- **Elaborer un plan afin de remplacer les systèmes vieillissants**  
L'Agence élaborera une stratégie afin d'atténuer les risques relatifs aux systèmes de technologie de l'information vieillissants utilisés dans les systèmes essentiels aux missions. Le plan est élaboré à la suite du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada du printemps 2010*, chapitre 1, « Le vieillissement des systèmes de technologie de l'information »<sup>10</sup> et d'un exercice d'identification subséquent du Secrétariat du Conseil du Trésor. Au cours de l'exercice en question, le Secrétariat a collaboré avec des ministères et des organismes fédéraux afin de s'entendre sur une approche uniforme pour identifier la « classification » de systèmes de technologie de l'information, ainsi que sur un même ensemble de critères permettant d'évaluer les systèmes essentiels aux missions. La première phase de la mise en œuvre débutera en février 2012. L'élaboration de cette stratégie fait suite à un risque qui a été identifié dans le Profil des risques d'entreprise de l'Agence en ce qui a trait aux insuffisances des systèmes et des technologies.

### Initiative à l'appui : Améliorer la réceptivité et la durabilité de la technologie

En 2011-2012, l'ASFC lancera le programme de gestion des talents en tant que projet pilote pour les groupes de relève des cadres de direction au sein de l'Agence, afin d'appuyer la planification de la relève et le développement du leadership.

En avril 2010, l'ASFC a lancé son programme de gestion des talents, qui entraînera une gestion plus stratégique de la réserve des talents des cadres supérieurs et de la relève des cadres de direction et qui assurera que des ressources en leadership sont disponibles pour appuyer le programme opérationnel de l'Agence. Ce programme permet également à l'ASFC d'adopter une approche intégrée à l'égard de la planification des ressources humaines, de la planification de la relève, du transfert des connaissances et de l'apprentissage et du perfectionnement.

Conformément aux priorités et aux engagements du renouvellement de la fonction publique du gouvernement du Canada, l'Agence a inclus un programme d'accueil pour les nouveaux cadres afin de les aider à mieux comprendre leurs rôles, leurs responsabilités et leurs responsabilisations à titre de nouveaux cadres.



- rendement de l'Agence en faisant correspondre les activités de recrutement aux priorités de perfectionnement de la main-d'œuvre, en optimisant l'utilisation des investissements en formation et en apprentissage et en fournissant une meilleure orientation aux employés en ce qui a trait à leurs attentes et à leurs besoins pour leur avancement professionnel.
- En 2011-2012, l'Agence finalisera le cadre stratégique et les initiatives à l'appui afin de mettre en place la stratégie de perfectionnement de la main-d'œuvre. Ces éléments seront intégrés aux plans et priorités de l'Agence en matière de ressources humaines, à compter de l'exercice 2012-2013.
- **Améliorer la prestation des services transactionnels**  
 Pour fonctionner efficacement, l'Agence doit disposer de services de ressources humaines efficaces. L'ASFC cherchera plus particulièrement à améliorer la réceptivité, la rapidité des transactions, la qualité des services, l'utilité des résultats et la gestion stratégique du volume de travail des ressources humaines. Ainsi, l'ASFC améliorera ses pratiques de gestion des personnes en respectant les besoins et priorités en matière de renouvellement de la fonction publique et les recommandations découlant des conclusions du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux et de la vérification de la Commission de la fonction publique.

En 2011-2012, l'ASFC procédera à la modernisation de ses processus opérationnels en matière de ressources humaines en examinant ses fonctions de classification et de dotation et en élaborant un plan intégré de recrutement pour les mesures de classification et de dotation à l'Administration centrale.
  - **Améliorer les activités de formation et d'apprentissage, y compris la gestion des talents**  
 Cette initiative vise à optimiser le rendement opérationnel des investissements de l'Agence en matière de formation et d'apprentissage et à améliorer l'efficacité de ces activités. L'Agence accroîtra la capacité des gestionnaires et des employés de l'ASFC visant à harmoniser les activités de formation au perfectionnement des employés et aux priorités de gestion de carrière et organisationnelles, et elle appuiera l'amélioration continue de la prestation du programme d'apprentissage et de formation. En vertu d'une telle initiative, l'Agence utilisera des technologies de formation et d'apprentissage novatrices, tout en s'assurant que l'apprentissage soit offert aux employés de façon opportune et rentable dans un environnement où la qualité est contrôlée. Le réseau national de prestation de la formation de l'ASFC comprendra l'agrandissement du campus principal de Rigaud, au Québec, la mise en place de campus satellites dans les régions (et des exigences connexes en matière d'organisation et d'infrastructure), et l'élaboration et la mise en œuvre de processus et de procédures en matière de planification intégrée, d'administration et de gestion du rendement.

En 2011-2012, l'Agence élaborera un plan d'infrastructure à long terme afin de traiter les exigences relatives aux installations du campus, d'améliorer les processus de planification de la formation et de l'apprentissage intégrés et les procédures administratives connexes, et de renforcer le cadre de rendement de la formation et de l'apprentissage.

conception, l'orientation et la surveillance des politiques (Administration centrale de l'ASFC) et la prestation des programmes ou des services (opérations régionales). Le modèle, dont la mise en place graduelle s'échelonnait sur trois exercices (de 2010-2011 à 2012-2013), englobe dix secteurs fonctionnels (c.-à-d. des programmes) qui comprennent toutes les ressources et toutes les dépenses de l'Agence.

En 2011-2012, l'ASFC mettra en place un régime budgétaire fonctionnel (c.-à-d. des enveloppes de dépenses distinctes) pour tous les programmes de l'Agence et elle continuera d'élaborer et d'améliorer les modèles d'affectation des ressources pour toutes les activités. Ces modèles seront utilisés afin d'affecter des ressources aux activités en se fondant sur des indicateurs et des facteurs ayant des répercussions sur les coûts, les charges de travail prévues (les volumes) et les objectifs de rendement et les normes de service. Ils aideront également à assurer une uniformité nationale dans la prestation des programmes de l'Agence en optimisant les affectations des ressources. En outre, l'ASFC élaborera un guide afin d'aider les gestionnaires à mettre en place le modèle de gestion fonctionnelle. Le guide comprendra un processus de mise en place étape par étape, les rôles, les responsabilités et les responsabilisations, la gouvernance et la surveillance, les critères pour l'état d'avancement ainsi qu'un plan de formation et de communication.

- **Utiliser la gestion du risque de façon uniforme et systémique**

L'Agence a mis sur pied le Programme de gestion du risque d'entreprise afin d'assurer une approche plus uniforme, plus systématique et plus rigoureuse à l'égard de la gestion du risque; ce programme est intégré aux processus de prises de décisions stratégiques, opérationnelles et financières. L'approche en question répond aux attentes du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du vérificateur général.

En 2011-2012, l'ASFC améliorera son information sur le risque avec l'élaboration d'un nouveau profil du risque d'entreprise et d'un plan d'intervention en cas de risque connexe et elle continuera de mettre en place une capacité de gestion du risque grâce à l'élaboration et à la prestation d'une formation sur la gestion du risque pour les cadres supérieurs.

### **Initiative à l'appui : Améliorer les pratiques des ressources humaines afin d'appuyer le recrutement et le maintien en poste des employés**

- **Elaborer une stratégie de perfectionnement de l'effectif à long terme**

La stratégie fournira un cadre pour la gestion de carrière des employés de l'ASFC dans les secteurs et les niveaux fonctionnels, qu'il s'agisse du recrutement, du perfectionnement, de la formation ou de l'apprentissage. L'ASFC entreprend cette initiative afin de mieux définir les besoins de ses employés dans le cadre de son mandat amélioré (p. ex. l'armement des agents), des défis démographiques qui régissent la main-d'œuvre canadienne, de la concurrence à l'égard des employés et de l'importance du perfectionnement de la main-d'œuvre pour assurer la santé et la vitalité d'un organisme. Dans le cadre d'une telle stratégie, l'ASFC clarifiera les exigences pour le cheminement professionnel de ses employés dans les secteurs fonctionnels et elle harmonisera le recrutement, la formation et l'apprentissage en conséquence. Ceci permettra d'améliorer le

Les Services internes constituent un groupe d'activités et de ressources connexes qui sont administrées à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la régie et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications, services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages, autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériel, achats). Les Services internes appuient l'atteinte du résultat stratégique de l'ASFC.

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
3 416	718 465	3 430	667 194	3 428	666 124

La diminution dans les dépenses prévues est principalement attribuée à la réduction dans le budget d'immobilisations de l'ASFC liée à la temporisation du financement du Plan d'action économique du Canada.

Grâce à ses Services internes, l'ASFC contribue également au thème IV – Réduire l'empreinte environnementale – en commençant par le gouvernement de la Stratégie fédérale de développement durable. L'Agence est responsable de respecter les engagements dans les secteurs suivants : les émissions de gaz à effet de serre, les immeubles écologiques, l'approvisionnement écologiquement, les déchets électroniques et électriques, la consommation de papier, les travaux d'impression et les réunions écologiques. Pour obtenir des précisions supplémentaires sur les activités de l'ASFC à l'égard de ces secteurs cibles, consulter le tableau sur l'écologisation des opérations gouvernementales.

Points saillants de la planification pour 2011-2012

Initiative à l'appui : Mettre en place des structures et des processus afin d'appuyer une surveillance améliorée de la gestion

- Poursuivre la fonctionnalisation des secteurs d'activité de programme

En 2009-2010, l'ASFC a lancé son Programme de changement échelonné sur quatre ans, une initiative importante de transformation visant à améliorer la conception et la prestation des programmes et à promouvoir des capacités solides de gestion des ressources, y compris une planification financière, une budgétisation et une surveillance efficaces. Dans le cadre de cette initiative, l'ASFC a commencé à mettre en place un modèle de gestion fonctionnelle.

Le modèle en question est fondé sur les deux principes clés suivants : les activités de programmes et le rendement sont liés aux dépenses; et il existe une division claire des responsabilités entre la

vieillessement des systèmes de technologie de l'information »<sup>20</sup>, et dans les Observations de la vérificatrice générale sur les états financiers du gouvernement du Canada – Octobre 2007<sup>21</sup>, en ce qui a trait aux processus de comptabilisation des recettes et des rapports de l'ASFC. Le Grand livre permettra à l'Agence d'atténuer les risques liés aux responsabilités de l'Agence en matière de comptabilisation et de perception des recettes de façon efficace. Ces responsabilités figurent dans le Profil des risques d'entreprise 2009-2010 de l'ASFC, et elles servent à assurer que les processus relatifs à la comptabilisation sont mis en application conformément aux exigences du gouvernement du Canada.

En 2011-2012, l'Agence complètera les cas d'utilisation du système des comptes clients qui décrivent les services, les tâches et les fonctions du Grand livre et qui détermineront les utilisateurs ultimes. L'ASFC mettra également en place une stratégie de mise en œuvre pour le Grand livre, en décembre 2012.



Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)

2011-2012	2012-2013	2013-2014	Dépenses prévues		Dépenses prévues		Dépenses prévues	
Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	Equivalents temps plein	
838	835	835	82 521	835	90 456	Objectif		
Résultat attendu								
Perception des droits et taxes dus au gouvernement du Canada								
conformément aux politiques visant le commerce.								
Négociations réussies portant sur les dispositions relatives à l'ASFC								
contenues dans les chapitres sur les procédures douanières et la facilitation des échanges								
commerciaux des nouveaux accords de libre-échange du Canada.								
Pour tous les accords de libre-échange en cours de négociation, le pourcentage de négociations réussies portant sur les dispositions relatives à l'ASFC contenues dans les chapitres sur les procédures douanières et la facilitation des échanges commerciaux qui ont été réalisées conformément aux normes de rendement et aux échéanciers établis par le ministère responsable.								
100 %								

L'augmentation dans les dépenses prévues est principalement attribuée au financement lié à la mise en œuvre du système de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC. Les chiffres pour les équivalents temps plein n'ont pas été ajustés en raison du fait que le système est à un stade préliminaire de développement.

## Points saillants de la planification pour 2011-2012

### Initiative à l'appui : Accélérer la mise en œuvre du Grand livre des comptes clients

Le Grand livre des comptes clients est une composante du système de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC. Ce système servira à moderniser le programme de gestion des cotisations, du commerce et des recettes. En outre, il permettra de renforcer les contrôles financiers et les capacités de rapport de l'ASFC, il améliorera le service à la clientèle et il rationalisera les processus opérationnels, de sorte que l'ASFC puisse affecter davantage ses ressources à la sécurité et à la protection de la frontière.

Le Grand livre des comptes clients vise à renforcer le cadre de contrôles financiers et la structure de rapport de l'Agence et à remplacer les systèmes de comptes clients dus non durables au niveau technologique. Le Grand livre diminuera également la nécessité d'effectuer des rapprochements et des analyses afin d'assurer l'exactitude des renseignements financiers. Il s'agit d'un système de comptabilisation axé sur la clientèle entièrement intégré qui permettra aux clients de l'ASFC du secteur commercial d'obtenir par voie électronique leurs relevés de taxes et droits à payer sur les importations au moyen d'un site Web sécuritaire et d'effectuer leurs paiements par voie électronique également.

La mise en œuvre du Grand livre découle des observations et des recommandations présentées dans le *Rapport de la vérificatrice générale du Canada du printemps 2010*, chapitre 1, « Le



## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : GESTION DU COMMERCE ET DES REVENUS

L'activité de programme Gestion du commerce et des revenus assure la perception des droits et taxes dus au gouvernement du Canada conformément aux exigences canadiennes de déclaration des échanges commerciaux et des importations. Aux fins de la présente description de programme, le mot « droits » signifie tous les droits ou taxes perçus ou imposés sur des marchandises importées en vertu de certaines lois appliquées par l'ASFC. Dans le cadre de cette activité de programme, l'Agence administre également les ententes commerciales internationales et régionales ainsi que les lois et règlements intérieurs régissant le commerce des biens commerciaux.

### Avantages pour les Canadiens

L'ASFC fournit une part importante des revenus du gouvernement du Canada. En 2009-2010, l'Agence a perçu 21 milliards de dollars en taxes, dont 3,5 milliards de dollars en droits d'importation et 1,3 milliard de dollars en taxes sur les produits du tabac et l'alcool. Le total des taxes perçues par l'ASFC ont représenté 11,7 p. 100 des 180,2 milliards de dollars en taxes totales perçues par le gouvernement fédéral.

L'ASFC exécute des programmes de service à la clientèle afin d'informer les importateurs et les exportateurs et de les aider à produire leurs déclarations correctement. Elle effectue également des vérifications de l'observation afin de mesurer le respect des règles commerciales et de corriger les erreurs dans leurs déclarations. Ces activités uniformisent les règles du jeu pour les fabricants et les exportateurs canadiens sur le marché mondial des échanges en assurant l'exactitude des données commerciales, la cotisation, la perception, l'exonération et le report des droits et des taxes de manière appropriée, ainsi que l'interprétation et l'application uniformes des accords internationaux. Ces activités permettent aussi à l'ASFC de détecter les marchandises dangereuses et d'empêcher leur entrée au Canada.

Par sa participation aux négociations sur le libre-échange, l'Agence contribue à renforcer les règles internationales relatives au commerce et à ouvrir de nouveaux marchés aux Canadiens en accroissant les occasions de ventes à l'exportation et leur prévisibilité. Ce travail favorise la création d'emplois et hausse les profits des Canadiens, ce qui, en retour, stimule l'économie. Cette activité de programme permet également d'augmenter les importations, ce qui rend un plus grand nombre de produits disponibles à des prix plus abordables.

- Accords de libre-échange du gouvernement du Canada actuellement en vigueur**
- Accord de libre-échange nord-américain
  - Accord de libre-échange Canada-Chili
  - Accord de libre-échange Canada-Israel
  - Accord de libre-échange Canada-Costa Rica
  - Accord de libre-échange entre le Canada et l'Association européenne de libre-échange
  - Accord de libre-échange Canada-Pérou

Le programme des recours a un inventaire en attente d'environ 4 000 appels liés à des mesures d'exécution de la loi. Afin d'améliorer les services offerts aux Canadiens, l'Agence anticipera des ressources supplémentaires dans le but de réduire le nombre et l'âge des cas en attente, ce qui s'échelonnent sur une période de quatre ans. En 2011-2012, l'Agence compte résoudre près de 500 dossiers qui ont plus de deux ans. Les efforts se poursuivront au cours des trois années suivantes afin qu'aucun appel traitable dans l'inventaire n'ait plus de deux ans et afin que l'inventaire en attente ne compte jamais plus de 2 500 appels.

• **Réduire la charge de travail en retard des appels liés à des mesures d'exécution de la loi**

Dans le cadre de l'activité de programme Recours, l'ASFC examine les décisions relatives aux mesures d'exécution de la loi. L'analyse des plaintes et des appels relatifs à des décisions de l'ASFC permet d'identifier les problèmes systémiques dans la prestation des services et les secteurs pouvant être améliorés. En 2011-2012, l'Agence mettra en place un processus officiel de rétroaction afin de s'assurer que tous les secteurs de programme et toutes les opérations soient mis au courant des conclusions pertinentes résultant des examens et des décisions des recours pour que les conclusions en question puissent servir à améliorer l'exactitude des futures décisions relatives aux mesures d'exécution ainsi que l'efficacité globale de ses opérations.

• **Mettre en place un mécanisme de rétroaction officiel pour les décisions prises par les Recours**

**Points saillants de la planification pour 2011-2012**

**Initiative à l'appui : Améliorer l'uniformité du service**

Activité de programme : Recours					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012	2012-2013	2013-2014			
Équivalents temps plein	Équivalents temps plein	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues
109	101	101	9 660	101	9 660
Résultat attendu	Indicateur de rendement		Objectif		
Examen rapide des décisions prises à l'appui de la législation visant les services frontaliers.	Pourcentage des demandes de révision faisant l'objet d'un avis de réception dans un délai de 30 jours.		85 %		
Les décisions rendues par les Recours sont conformes aux dispositions de la législation frontalière.	Pourcentage des décisions prises par les Recours confirmées par les cours ou les tribunaux.		85 %		

## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : RECOURS

L'activité de programme Recours fournit aux entreprises et aux particuliers un mécanisme accessible pour obtenir un examen impartial des plaintes liées au service, des décisions commerciales et des mesures d'exécution prises par l'ASFC. Cette activité de programme assure l'adoption par les fonctionnaires de l'ASFC de décisions justes et transparentes qui correspondent exactement aux politiques de l'Agence et aux lois appliquées par l'Agence.

Les intéressés peuvent remplir une demande par écrit s'ils sont en désaccord avec une mesure d'exécution ou une décision commerciale prise par l'ASFC ou s'ils souhaitent déposer une plainte au sujet des services fournis par l'Agence. Les fonctionnaires de l'ASFC effectuent ensuite un examen de l'appel ou de la plainte en prenant en considération les lois appliquées par l'Agence, les politiques de l'ASFC, le point de vue du client et, lorsqu'il y a lieu, les opinions techniques des experts de l'ASFC ou les avis juridiques du ministère de la Justice. Les personnes qui ne sont pas satisfaites de l'examen de l'ASFC peuvent en appeler auprès du tribunal concerné ou d'un organe d'examen externe.

L'activité de programme Recours facilite également l'examen des plaintes extérieures de discrimination déposées auprès de la Commission canadienne des droits de la personne et aide le ministère de la Justice à représenter l'Agence vis-à-vis des appels déposés auprès de la Cour fédérale, de tribunaux divers et d'autres organes externes.

## Avantages pour les Canadiens

Le programme des recours de l'ASFC offre aux Canadiens l'accès à un processus de recours transparent et uniformise les règles du jeu pour les voyageurs et les négociants. Il permet d'assurer que les mesures d'exécution de la loi sont défendables sur le plan juridique et que toutes les sanctions ou amendes ainsi que tous les droits et taxes sont appliqués de façon appropriée et que les données commerciales pertinentes sont recueillies avec exactitude. Les Canadiens peuvent être assurés que l'Agence est à l'écoute de leurs préoccupations, qu'elle prend les mesures qui s'imposent et qu'elle comprend les répercussions de ses décisions sur les personnes.

programme pilote d'aide au retour volontaire<sup>3</sup> de quatre ans débutant en 2011-2012. Le programme pilote devrait permettre d'augmenter le nombre de personnes qui respecteront les mesures de renvoi volontairement en informant mieux les demandeurs de leurs droits et de leurs obligations tout au long du processus d'octroi de l'asile, ainsi qu'en leur offrant des mesures incitatives pour quitter le pays en temps opportun. Le programme pilote sera mis en œuvre dans la région du Grand Toronto et il s'adressera en premier aux demandeurs d'asile déboutés qui retourneront au Mexique, dans les Caraïbes, en Amérique centrale et en Amérique du Sud, et il devrait être à la portée de tous les pays dès 2013-2014. En outre, un certain nombre d'améliorations devront être apportées aux systèmes informatiques afin de leur permettre de saisir des données relatives au nouveau système et de mieux gérer les inventaires des renvois en général.

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)

	2012-2012	2012-2013	2013-2014
Équivalents temps plein	1 118	1 131	1 131
Dépenses prévues	158 707	161 694	160 000
Équivalents temps plein	140 351	1 013	1 013
Dépenses prévues	145 000	145 000	145 000

Résultat attendu	Indicateur de rendement	Objectif
Repérage des ressortissants étrangers et des résidents permanents au Canada qui sont ou qui pourraient être interdits de territoire, afin que des mesures d'exécution de la loi soient prises à leur égard.	Nombre de ressortissants étrangers et de résidents permanents au Canada désignés comme interdits de territoire.	145 000 – 160 000
Les mesures d'exécution de la loi relatives à l'immigration visent principalement les ressortissants étrangers et les résidents permanents hautement prioritaires qui posent un risque pour la sécurité du Canada.	La différence entre le pourcentage des cas hautement prioritaires <sup>1</sup> parmi tous les renvois et le pourcentage des cas prêts au renvoi. <sup>2</sup>	4 %

<sup>1</sup>Les ressortissants étrangers et les résidents permanents qui posent un risque ou une menace pour la sécurité du Canada.

<sup>2</sup>Les cas qui figurent dans le répertoire des renvois qui consistent en des mesures de renvoi qui pourraient être exécutées.

## Points saillants de la planification pour 2011-2012

### Initiative à l'appui : Accélérer les renvois des demandeurs d'asile déboutés

La réforme du système de détermination du statut de réfugié a été retenue à titre de priorité du gouvernement du Canada. En 2011-2012, le nouveau système de détermination du statut de réfugié entrera en vigueur. Il permettra de fournir une protection plus rapide aux personnes qui en ont besoin et d'assurer un renvoi plus rapide des personnes qui ont été déterminées comme n'étant pas des réfugiés.

À l'heure actuelle, l'ASFC procède aux renvois en utilisant une approche fondée sur le risque, ce qui signifie que le répertoire des mesures de renvoi en suspens contient en grande partie des demandeurs d'asile déboutés. En vertu du nouveau système, l'objectif visé consistera à renvoyer les demandeurs d'asile déboutés dans les douze mois suivant une détermination négative du statut de réfugié par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

Afin d'appuyer un tel objectif, en 2011-2012, l'Agence embauchera une certaine d'agents d'exécution de la loi supplémentaires qui seront responsables de procéder au renvoi rapide des demandeurs d'asile déboutés et de détenir les demandeurs d'asile déboutés qui seraient susceptibles de s'enfuir pour ne pas être renvoyés. En outre, l'ASFC mettra en place un



## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : EXÉCUTION DE LA LOI EN MATIÈRE D'IMMIGRATION

L'activité de programme Exécution de la loi en matière d'immigration détermine si les ressortissants étrangers et les résidents permanents qui sont ou qui pourraient être interdits de territoire au Canada sont repérés, font l'objet d'enquêtes, sont détenus, sont surveillés ou sont renvoyés du pays.

Les ressortissants étrangers et les résidents permanents du Canada qu'on croit interdits de territoire font l'objet d'enquêtes et un agent d'exécution dans les bureaux intérieurs de l'ASFC peut avoir rédigé un rapport contre ces personnes. Selon le type d'interdiction, un délégué du ministre ou un décideur indépendant de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada, où un agent préposé aux audiences de l'ASFC représente le ministre de Sécurité publique Canada, examinera le bien-fondé du rapport. À la suite de cet examen, une mesure de renvoi pourrait être prise contre le ressortissant étranger ou le résident permanent en question. Les mesures de renvoi prises contre des revendicateurs du statut de réfugié sont conditionnelles et n'entrent pas en vigueur avant que la revendication n'ait été abandonnée, retirée ou rejetée par la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada.

### Avantages pour les Canadiens

L'ASFC protège la sécurité nationale et la sécurité publique des Canadiens en contrôlant l'entrée des personnes, plus particulièrement celles qui sont impliquées dans des activités terroristes, le crime organisé, les crimes de guerre et les crimes contre l'humanité. Cela est possible grâce à l'interception des personnes qui pourraient présenter une menace sur le plan de la criminalité ou de la sécurité. Au cours de l'exercice 2009-2010, l'ASFC a renvoyé 14 775 personnes qui étaient interdites de territoire au Canada, dont 1 858 criminels (12,6 %). L'ASFC protège aussi l'intégrité du programme d'immigration du Canada en contrôlant, en surveillant, en arrêtant, en détenant et en renvoyant les personnes qui enfreignent la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés et en faisant enquête sur celles-ci.

## Points saillants de la planification pour 2011-2012

### Initiative à l'appui : Améliorer la capacité d'intercepter ou de saisir les

marchandises non admissibles et de renvoyer les personnes interdites de territoire

- **Elaborer des outils de gestion afin d'affecter les ressources responsables des enquêtes criminelles aux cas présentant les plus grands risques**

En réponse aux recommandations formulées à la suite d'une évaluation interne effectuée par le programme des enquêtes criminelles, l'ASFC s'est engagée à procéder à un examen de son programme des enquêtes criminelles. L'examen permettra de formuler des recommandations, afin d'améliorer le processus d'établissement des priorités du programme, et d'élaborer des outils nécessaires pour veiller à ce que les priorités correspondent aux secteurs qui présentent les plus grands risques. Une telle initiative permettra à l'Agence de mettre en place un processus d'établissement des priorités fondé sur les risques et harmonisé aux priorités du gouvernement du Canada et de l'ASFC, et de tenir compte des renseignements fournis par certains de ses partenaires comme Citoyenneté et Immigration Canada, y compris la nécessité de poursuivre les efforts en matière d'enquêtes relatifs aux cas de fraude présumés dans l'industrie des consultants en immigration et dans les cas de mariages de convenance.

Au cours de l'exercice 2011-2012, l'Agence mettra en place le processus d'établissement des priorités fondé sur le risque et elle élaborera et débutera la mise en œuvre des outils visant à aider les unités régionales des enquêtes à sélectionner les cas dans leurs inventaires qui tombent dans la catégorie des cas à priorité élevée, dans les secteurs à risque élevé. Les outils en question permettront à l'ASFC de surveiller les résultats et de s'assurer que les cas qui présentent les plus grands risques sont sélectionnés et que les ressources responsables des enquêtes sont affectées aux secteurs où les risques sont les plus élevés.

## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : ENQUÊTES CRIMINELLES

Dans le cadre de l'activité de programme Enquêtes criminelles, l'ASFC effectue des enquêtes et poursuites vis-à-vis des voyageurs, des importateurs, des exportateurs et de toutes les autres personnes qui commettent des infractions criminelles contrevenant à la législation frontalière du Canada.

Les enquêteurs de l'ASFC examinent les infractions possibles à la législation frontalière et recueillent des preuves au moyen de toute une gamme de techniques d'enquête spécialisées, dont les mandats de perquisition ou les ordonnances de communication. Ces infractions comprennent les infractions criminelles perpétrées au titre de la *Loi sur les douanes*, de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, de diverses lois régissant les aliments, les végétaux et les animaux et d'autres lois relatives à la frontière. En collaboration avec le Service des poursuites pénales du Canada, l'ASFC entame des poursuites contre des individus ou des entreprises qui enfreignent les lois régissant les services frontaliers du Canada. En règle générale, les infractions éventuelles au *Code criminel* sont réitérées à la GRC.

## Avantages pour les Canadiens

L'ASFC contribue à la sécurité publique et à la sécurité économique du Canada en procédant à des enquêtes et à des poursuites à l'égard des personnes qui enfreignent les lois régissant les services frontaliers. L'Agence effectue des enquêtes et elle recommande que des poursuites soient engagées dans les cas importants de fraude et de contrebande, en vertu de la *Loi sur les douanes*, du *Tarif des douanes*, de la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés*, de la *Loi sur l'accise*, de la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* et de 70 autres lois fédérales appliquées par l'ASFC. Les infractions peuvent comprendre des activités de contrebande, de fausses déclarations, des cas de fausses représentations, de non-paiement de droits et taxes et d'omission de déclarer des marchandises à des fins d'importation ou d'exportation.

### Activité de programme : Enquêtes criminelles

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
280	24 030	279	23 990	279	23 993
Résultat attendu		Indicateur de rendement		Objectif	
Les personnes qui commettent des infractions criminelles à l'égard de la condamnation.					
Pourcentage des poursuites criminelles qui aboutissent à une					
85 %					
Les personnes qui commettent des infractions criminelles à l'égard de la condamnation.					
font l'objet d'enquêtes et de poursuites.					

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)

2011-2012	2012-2013	2013-2014	Objectifs		
			Équivalents temps plein	Dépenses prévues	0

- Moderniser l'infrastructure de trois points d'entrée en Colombie-Britannique (Kingsgate, Pacific Highway et Huntingdon) et d'un point d'entrée en Ontario (Prescott). À savoir, 30 millions de dollars en 2010-2011 et 36 millions de dollars en 2011-2012.
- Expansion et modernisation de la capacité de traitement dans le secteur commercial à Pacific Highway et à Huntingdon, en Colombie-Britannique.

- La modernisation et l'expansion de

ces installations amélioreront la sécurité frontalière et faciliteront la circulation à la frontière en plus de créer l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre future de programmes de traitement accéléré des voyageurs et des expéditions commerciales.

Remplacemement de l'infrastructure d'examen des points d'entrée de Prescott, en Ontario, et de Kingsgate, en Colombie-Britannique.

- **Optimiser l'utilisation des ressources dans les points d'entrée et établir des profils de bureau pour s'assurer que des ressources sont en place pour répondre à la demande**  
 Afin d'optimiser l'utilisation des ressources dans les points d'entrée les plus achalandés, l'ASFC établit des profils pour 20 points d'entrée à la frontière terrestre et 6 aéroports. En 2011-2012, l'Agence élaborera un cadre de modélisation des ressources connexe pour analyser les ressources et définir des gains d'efficacité, les coûts opérationnels et de possibles réaffectations des ressources. Les profils des bureaux et le cadre aideront l'Agence à s'assurer que les points d'entrée obtiennent les ressources appropriées en fonction de leur charge de travail respective. Les profils seront également utilisés pour évaluer la situation à tous les points d'entrée, ainsi que les risques liés à leurs volumes, à leur type de trafic et à leur infrastructure. Ces outils fourniront des données de base sur le rendement et les ressources et aideront l'ASFC à développer une capacité organisationnelle pour établir et ajuster les plans futurs et modifier les opérations régionales en vue de prendre rapidement des mesures à l'égard des nouvelles tendances ou menaces.

#### • **Moderniser l'infrastructure des points d'entrée**

Les installations des points d'entrée font partie intégrante des opérations frontalières de l'ASFC. Une capacité physique, des systèmes et du matériel approprié sont requis pour que l'ASFC puisse traiter de manière fiable les volumes de marchandises et de personnes qui entrent au Canada en respectant les normes établies pour les temps d'attente à la frontière. Afin de répondre aux besoins actuels et futurs des programmes, l'Agence entreprend des travaux de remplacement et de modernisation de l'infrastructure.

En 2011-2012, l'ASFC terminera les éléments suivants : la planification du réaménagement du bureau d'Aldergrove, en Colombie-Britannique; le réaménagement des points d'entrée terrestres de Kingsgate, en Colombie-Britannique, et de Prescott, en Ontario; les améliorations apportées aux installations d'examen du secteur commercial aux bureaux de Pacific Highway et d'Huntingdon, en Colombie-Britannique; le réaménagement de cinq petits points d'entrée au Manitoba et en Saskatchewan.



conception et la mise au point des programmes et des politiques qui favorisera une plus grande mobilisation des entreprises et de l'industrie.

En 2011-2012, l'Agence procédera au lancement d'un programme de formation sur les normes de service qui permettra aux employés de l'ASFC d'élaborer et d'améliorer des normes de service, qui seront affichées dans le site Web de l'Agence. Ces nouvelles normes de service seront également intégrées au Cadre de mesure du rendement de l'ASFC et utilisées pour prendre des décisions, et ainsi renforcer la capacité de l'Agence de rendre compte de son rendement au Parlement et aux Canadiens.

Afin de promouvoir des niveaux de service et des attentes en matière de service à la clientèle uniformes dans l'ensemble des points d'entrée du Canada, l'ASFC a établi des groupes de travail pour examiner les opérations et les processus aux points d'entrée dans les modes aérien et terrestre. En 2011-2012, les groupes de travail établiront des plans d'action pour chaque emplacement, des trousseaux d'outils à l'intention des équipes de gestion de l'ASFC en première ligne, de meilleures normes de rendement et de meilleurs indicateurs de rendement, ainsi que des cadres de surveillance et de production de rapports pour les points d'entrée dans les modes aérien et terrestre.

• **S'assurer que les employés de l'ASFC démontrent le plus haut niveau d'intégrité et de professionnalisme possible dans leur conduite et leurs activités**

L'ASFC continue de mettre en œuvre des initiatives dans le cadre de la Stratégie en matière d'intégrité et de normes professionnelles visant à aider ses employés à démontrer le plus haut niveau d'intégrité et de professionnalisme possible dans leurs activités et leur conduite, qu'ils soient en service ou non. Le fait de s'assurer de l'intégrité et du professionnalisme des employés contribue à la gestion des risques pour ce qui est d'une saine gouvernance organisationnelle, de la facilitation des échanges et des voyages internationaux légitimes et de la protection de la population canadienne contre les risques liés à la frontière. Pour mieux s'assurer de promouvoir et d'appuyer de hauts niveaux de professionnalisme au sein de son effectif et dans l'exécution des programmes, ce qui contribue directement à l'amélioration de la prestation des services aux Canadiens, l'Agence offrira des modules de formation et de sensibilisation sur la sécurité aux employés et aux gestionnaires.

Grâce à un examen interne effectué en 2010-2011, l'ASFC a constaté que sa capacité d'insillier ses valeurs de respect, d'intégrité et de professionnalisme dans le milieu de travail faisait défaut, tout comme l'existence de formation et d'outils pertinents pour aider les gestionnaires et les superviseurs à exercer leur importante fonction de modèle et de dirigeant. En 2011-2012, l'ASFC procédera au lancement de nouvelles séances de formation et de sensibilisation sur l'éthique qui s'adresseront essentiellement aux gestionnaires. Les séances comprendront des outils pour la prise de décisions conformes à l'éthique et porteront sur l'éthique en milieu de travail, y compris les facteurs qui influent sur le climat éthique, les avantages d'un climat éthique sain et le rôle du gestionnaire en ce qui concerne la promotion de l'éthique dans le milieu de travail.

crimes contre l'humanité) et les marchandises non admissibles (p. ex. les armes prohibées, les drogues illicites, les espèces envahissantes et les produits contrefaits) n'entrent pas au Canada.

Activité de programme - Détermination de l'admissibilité					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
Équivalents Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Équivalents Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Équivalents Dépenses prévues	Équivalents temps plein
6 331	653 423	6 384	663 342	6 384	619 581
Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Les personnes interdites de territoire et les marchandises non admissibles au Canada sont interceptées aux points d'entrée ou à l'intérieur du Canada.		Pourcentage des personnes examinées <sup>1</sup> qui sont interdites de territoire ou arrêtées.		2-3 %	
		Pourcentage des marchandises (expéditions commerciales) examinées <sup>2</sup> qui sont saisies.		10-12 %	
Les exportations qui ne respectent pas toutes les exigences de la législation frontalière sont interceptées ou saisies.		Pourcentage des exportations examinées qui sont interceptées ou saisies.		3-8 %	

<sup>1</sup>On entend par « personnes examinées » les personnes qui font l'objet d'un renvoi au secondaire pour un examen complémentaire afin de déterminer leur admissibilité et celle de leurs marchandises au Canada.

<sup>2</sup>On entend par « marchandises examinées » les marchandises qui font l'objet d'un renvoi au secondaire pour un examen complémentaire afin de déterminer leur admissibilité au Canada.

Dans le cadre de cette activité de programme, l'ASFC contribue à la Stratégie fédérale de développement durable, Thème III *Protéger la nature*, grâce à son programme sur les aliments, les végétaux et les animaux. Pour de plus amples renseignements sur la façon dont l'ASFC appuie la Stratégie fédérale en gérant les menaces pour les écosystèmes, consulter la Stratégie de développement durable 2011-2013<sup>3</sup> de l'ASFC.

## Points saillants de la planification pour 2011-2012

### Initiative à l'appui : Accroître l'uniformité du service

- Stratégie en matière de services et engagements – mettre en œuvre et surveiller les normes de service et renforcer la mobilisation des intervenants

L'ASFC met en œuvre une nouvelle stratégie en matière de services alors qu'elle s'oriente vers une culture davantage axée sur le service. La stratégie renforcera la culture de service de l'ASFC, simplifiera sa façon d'interagir avec les clients et accroîtra sa responsabilisation grâce à l'établissement de normes de service, y compris des mesures du rendement dont il sera possible de rendre compte régulièrement. De plus, la stratégie comprend des sondages sur la satisfaction de la clientèle et un mécanisme de plainte amélioré. Elle établira une approche uniforme pour la

## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : DÉTERMINATION DE L'ADMISSIBILITÉ

Dans le cadre de l'activité de programme Détermination de l'admissibilité, l'ASFC élabore, tient à jour et applique les politiques, les règlements, les procédures et les partenariats qui permettent aux agents des services frontaliers d'intercepter les personnes interdites de territoire et les marchandises non admissibles au Canada, de traiter les voyageurs et les marchandises légitimes qui entrent au Canada en respectant les normes de service établies et d'appliquer et de faire respecter les politiques et les lignes directrices qui régissent la déclaration et la vérification des marchandises exportées du Canada.

Dans la filière des voyageurs, les agents des services frontaliers interrogent les personnes à leur arrivée afin de déterminer si ces dernières et leurs marchandises respectent les exigences des lois et des règlements applicables pour entrer au Canada. Les agents des services frontaliers décident alors d'accorder l'autorisation de séjour ou de renvoyer la personne pour un traitement complémentaire (p. ex. le paiement des droits et des taxes, la délivrance d'un document), ou un examen physique.

Dans le secteur commercial, les transporteurs et les importateurs doivent fournir de l'information à l'ASFC à l'arrivée au Canada ou avant celle-ci. Les agents des services frontaliers examinent les décisions prises avant l'arrivée ou la documentation qui accompagne le voyageur afin de déterminer si les marchandises respectent les exigences de la législation et de la réglementation applicables pour entrer au Canada. À partir de cette détermination, un agent des services frontaliers peut renvoyer les marchandises pour un traitement complémentaire, un examen ou une analyse par le service des sciences et de l'ingénierie. Après un examen plus poussé, les marchandises peuvent être saisies ou des sanctions peuvent être imposées.

## Avantages pour les Canadiens

L'ASFC est une organisation gouvernementale clé qui contribue grandement aux priorités du gouvernement du Canada qui consistent à promouvoir la prospérité économique du pays et à accroître le bien-être des Canadiens. L'Agence traite toutes les personnes, les véhicules et les marchandises commerciales en voie d'entrer au Canada. Elle veille à ce que la frontière demeure ouverte et permette la libre circulation des voyageurs et des marchandises légitimes, y compris la facilitation des événements internationaux, ce qui favorise une économie canadienne forte grâce au secteur des entreprises et à celui du tourisme. De plus, l'ASFC contribue à la

sécurité des Canadiens en s'assurant que les personnes interdites de territoire (p. ex. les personnes connues pour leur implication dans le terrorisme, le crime organisé, les crimes de guerre ou les

Statistiques sélectionnées sur l'activité de la loi pour 2009-2010	
• 10 712 échantillons de sol, végétaux et produits d'origine végétale interceptés	
• 17 671 échantillons de viande, produits carnés, animaux et produits d'origine animale interceptés	
• 11 580 saisies de drogue	
• 45 millions de dollars en espèces saisies (valeur approximative)	
• 9 251 saisies d'armes prohibées, y compris 460 armes à feu	
• 3 343 saisies de tabac	

voyageurs fiables du Canada en vue de rendre les programmes plus efficaces, d'offrir un meilleur service à la clientèle et d'accroître la participation aux programmes.

#### *Programmes des négociants fiables*

En 2011-2012, l'Agence élaborera une stratégie pour les négociants fiables afin d'intégrer les programmes existants et d'accroître les avantages de ces programmes. La stratégie sera élaborée, en partie, au moyen de consultations avec les intervenants de l'industrie pour s'assurer que des avantages sont offerts aux participants. L'ASFC continuera d'harmoniser son programme Partenaires en protection avec le programme Partenariat entre les douanes et les entreprises contre le terrorisme des États-Unis, qui comprend la mise en œuvre graduelle d'un processus de demande unique pour les entreprises qui souhaitent s'inscrire aux deux programmes, ainsi que l'échange de renseignements.

#### • Appuyer Transports Canada concernant la mise en œuvre du programme de la Sûreté du fret aérien

Transports Canada dirige la mise en œuvre du programme de la Sûreté du fret aérien du Canada. Ce programme permet d'effectuer un contrôle de sécurité à l'étape la plus rentable de la chaîne d'approvisionnement et de s'assurer que le fret ayant fait l'objet d'un contrôle demeure sécuritaire du début du processus d'expédition par voie aérienne (c.-à-d. création d'une lettre de transport aérien) jusqu'au moment où le transporteur l'accepte et le met à bord d'un aéronef. Un tel système de sécurité de la chaîne commerciale (semblable à ceux de plusieurs partenaires internationaux) permet aux transporteurs aériens d'accepter des marchandises ayant fait l'objet d'un contrôle et appartenant à des participants au programme de la Sûreté du fret aérien sans avoir à effectuer un autre contrôle de dernière minute à l'aéroport, sauf dans certaines circonstances (p. ex. les expéditions ayant déjà fait l'objet d'un contrôle qui semblent avoir été ouvertes, les vérifications au hasard et le contrôle de la qualité, etc.). Une fois mis en œuvre intégralement, le programme aidera à réduire la congestion dans les aéroports en rationalisant le traitement et le contrôle des marchandises à faible risque légitimes et à réduire le coût de l'observation de la réglementation sur la sûreté du fret aérien.

L'ASFC appuie le travail de Transports Canada en lui offrant son expertise et son aide et en cherchant des façons d'utiliser les résultats du programme pour améliorer certains de ses propres programmes liés à l'admissibilité et à l'exportation des marchandises. De plus, l'ASFC effectue des recherches dans les bases de données sur les personnes qui présentent une demande de participation au programme en se servant de l'information recueillie dans le cadre de ses programmes des négociants fiables (p. ex. Partenaires en protection). En 2011-2012, l'ASFC et Transports Canada établiront un groupe de travail pour discuter de l'interopérabilité des fonctions d'évaluation des risques et des exigences concernant les scellés.



L'ASFC continuera d'accroître les avantages de la participation au programme NEXUS en collaborant avec l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien et Transports Canada afin d'offrir une file distincte aux points de contrôle de sécurité de certains aéroports canadiens aux voyageurs qui possèdent une carte NEXUS. À l'heure actuelle, il existe une file pour les voyageurs fiables/NEXUS dans trois aéroports internationaux, et on prévoit étendre ce concept à huit aéroports internationaux canadiens d'ici mars 2012. De plus, l'Agence élaborera un ensemble d'options stratégiques concernant l'orientation future des programmes des

deux ans pour les voyageurs fiables avec les Pays-Bas.

Comme première étape, l'Agence élaborera et mettra en œuvre un programme pilote binationnel de

En 2011-2012, l'Agence évaluera la façon dont ses programmes des voyageurs fiables, notamment NEXUS, peuvent être reconnus par d'autres programmes internationaux similaires.

*Programmes des voyageurs fiables*

L'ASFC offre une série de programmes des négociants fiables, notamment le programme Expéditions rapides et sécuritaires, le Programme d'autocotisation des douanes, Partenaires en protection et Partenaires en matière d'observation, afin d'accroître l'intégrité de la chaîne commerciale tout en accélérant le passage à la frontière. Elle offre aussi des programmes des voyageurs fiables, notamment NEXUS et CANPASS, qui visent à accélérer le passage à la frontière des voyageurs à faible risque approuvés au préalable. L'Agence cherche des façons d'accroître l'inscription à ces programmes et leurs avantages.

**Initiative à l'appui : Accroître la participation aux programmes des voyageurs et des négociants fiables ainsi que leurs avantages**

**Points saillants de la planification pour 2011-2012**

Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2011-2012			2012-2013		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Équivalents temps plein	Dépenses prévues
861	67 402	864	67 591	864	67 609
Résultats attendus					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
Participation accrue aux programmes des voyageurs et des négociants fiables.					
Changement du pourcentage de participants aux programmes des voyageurs et des négociants fiables.					
10-15 %					
Capacité accrue de se concentrer sur les personnes et les marchandises représentant un risque inconnu ou élevé dans les points d'entrée.					
A élaborer.					
A élaborer.					



## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : PARTENARIATS SÛRS ET FIABLES

Dans le cadre de l'activité de programme Partenariats sûrs et fiables, l'Agence travaille en étroite collaboration avec les clients, d'autres ministères et les partenaires internationaux responsables de la gestion des frontières afin d'améliorer la sécurité de la chaîne commerciale et des voyageurs tout en offrant des processus frontaliers rationalisés et efficaces aux voyageurs à faible risque approuvés au préalable. L'ASFC élabore et administre des programmes et des ententes de collaboration avec ses partenaires pour assurer le respect des normes internationales (p. ex. le Cadre de normes SAFE de l'Organisation mondiale des douanes) et promouvoir les pratiques exemplaires de la gestion mondiale des frontières. En augmentant la participation aux programmes des voyageurs et des négociants fiables<sup>2</sup>, l'ASFC est en mesure d'améliorer sa capacité d'atténuer les risques à l'avance et de concentrer ses activités d'examen sur les voyageurs et les négociants dont le risque est inconnu ou élevé.

### Avantages pour les Canadiens

Les programmes des voyageurs fiables de l'ASFC, dont le plus important est NEXUS avec ses 500 000 participants et plus, simplifient le passage à la frontière des voyageurs à faible risque grâce à une évaluation préalable des risques qui est requise au moment de l'inscription. Divers processus de passage accéléré à la frontière sont offerts selon le programme et le point d'entrée, notamment les postes de déclaration libre-service, les voies désignées et la déclaration par téléphone à un agent des services frontaliers. Ces programmes font gagner du temps aux participants et permettent aux agents de l'ASFC de concentrer leur attention sur les personnes à risque élevé. De plus, l'ASFC facilite le commerce au moyen de ses programmes des voyageurs fiables, qui comprennent le programme Expéditions rapides et sécuritaires, Partenaires en protection et le Programme d'autocotisation des douanes. Ces programmes nécessitent une chaîne d'approvisionnement sécuritaire et l'évaluation préalable des risques que représentent les participants. Ces derniers ont accès à des processus rationalisés de passage à la frontière qui réduisent les délais d'exécution et les coûts, ce qui leur procure un avantage concurrentiel.

d'élaboration dans le cadre du Manifeste électronique. Ces améliorations accroîtront la capacité de l'Agence de cerner les risques liés à la frontière et d'empêcher les personnes interdites de territoire et les marchandises non admissibles d'entrer au Canada.

## Initiative à l'appui : Améliorer la capacité d'évaluation des risques avant l'arrivée

- Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre du Manifeste électronique Le Manifeste électronique<sup>1</sup> correspond à la troisième phase du programme de l'Information préalable sur les expéditions commerciales. Il modernisera la façon dont l'ASFC traite et contrôle les marchandises importées au Canada en lui permettant de soumettre toutes les marchandises commerciales à une évaluation des risques avant l'arrivée. Une fois la mise en œuvre intégrale terminée, les transporteurs, les transitaires et les importateurs de tous les modes de transport seront tenus de fournir des données commerciales à l'ASFC par voie électronique avant l'arrivée des marchandises au Canada. Ainsi, l'Agence pourra analyser les risques plus efficacement, s'assurer que des procédures efficaces sont en place à la frontière et aider à protéger la chaîne d'approvisionnement commerciale internationale.

À l'automne 2010, les grands transporteurs routiers ont pu commencer à transmettre à l'ASFC de l'information sur le fret et le moyen de transport grâce à l'échange de données informatisé<sup>2</sup>. En 2011-2012, l'ASFC offrira une option « portail du Manifeste électronique » aux petites et moyennes entreprises de transport routier, et les transporteurs ferroviaires commenceront à transmettre les données sur le fret et le moyen de transport à l'aide de l'échange de données informatisé. En 2012, les transitaires commenceront à transmettre l'information sur le fret secondaire et le contrôle du fret (papier creux).

- **Ciblage – établir une nouvelle structure, un nouveau cadre et un nouveau modèle opérationnel pour le programme**

Le ciblage consiste à détecter les personnes, les marchandises et les moyens de transport pouvant constituer un risque élevé. L'ASFC utilise le renseignement et une technologie de pointe pour détecter les personnes, les marchandises et les moyens de transport pouvant représenter un risque pour la sécurité nationale ou la sécurité publique avant leur arrivée à la frontière. Cette information est fournie aux agents des services frontaliers pour appuyer l'interception et l'examen des personnes et des marchandises qui représentent un danger pour le Canada.

Les activités de ciblage de l'ASFC ont été examinées dans le cadre de l'examen stratégique de son 2009-2010. Par conséquent, en 2011-2012, l'Agence intégrera et restructurera l'exécution de son programme de ciblage. L'autorité fonctionnelle responsable des programmes d'évaluation des risques et de ciblage, qui a été établie en 2010-2011 à l'Administration centrale de l'ASFC, est en train de restructurer le processus de ciblage. Le modèle de ciblage actuel est utilisé dans plusieurs endroits au pays et cause des chevauchements et des irrégularités à l'intérieur du processus d'évaluation des risques. Le nouveau modèle de prestation des services de ciblage accroîtra l'uniformité et améliorera l'efficacité globale du programme.

À fin d'appuyer le nouveau modèle de prestation des services de ciblage, l'Agence élaborera des politiques, des procédures et de la formation. De plus, l'ASFC améliorera les systèmes existants à l'appui d'une approche centralisée du ciblage et de l'efficacité des programmes. L'Agence déterminera les exigences en matière de ciblage pour un nouvel outil de ciblage qui est en cours

- Mettre en œuvre des zones de contrôle des douanes pour faire face plus efficacement aux machineries internes et aux activités du crime organisé dans les points d'entrée

Une zone de contrôle des douanes est une zone désignée où les voyageurs nationaux en partance et les travailleurs peuvent entrer en contact avec des marchandes et des voyageurs internationaux qui n'ont pas encore été traités par l'ASFC. Les zones en question peuvent comprendre l'aire des bagages internationaux et l'aire de trafic d'un aéroport, des quais maritimes, des entrepôts, des gares maritimes pour navires de croisière et des cours de triage. Dans le cadre des modifications apportées à la *Loi sur les douanes* en 2009, les agents de l'ASFC ont été habilités à questionner et à fouiller les personnes et à examiner les marchandes à l'intérieur des zones de contrôle des douanes et aux points de sortie de l'ASFC. Les agents pourront demander aux personnes pourquoi elles se trouvent dans la zone et procéder à des examens discrets des marchandes en leur possession (p. ex. avec des appareils de radioscopie). Ces personnes englobent les travailleurs se trouvant dans une zone de contrôle des douanes qui, autrement, n'auraient pas besoin de se présenter à l'ASFC. Les zones de contrôle des douanes amélioreront la sécurité des Canadiens, car elles serviront à décourager les machineries internes aux points d'entrée et aideront à atténuer les risques que représentent le crime organisé et les menaces à la sécurité nationale. Elles aideront aussi l'ASFC à intercepter les produits de contrebande et autres articles illicites avant qu'ils n'atteignent les collectivités du Canada.

En 2011-2012, l'Agence mettra en œuvre les premières zones de contrôle des douanes à l'aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau de Montréal, à l'aéroport international Pearson de Toronto et à l'aéroport international de Vancouver. À l'appui de leur mise en œuvre, de la formation sera donnée aux agents des services frontaliers, et une stratégie de communication sera élaborée.

- Modernisation des opérations postales – concevoir de nouveaux processus pour l'évaluation des risques et le traitement des importations dans la filière des opérations postales

L'ASFC et Postes Canada travaillent ensemble à la modernisation de l'évaluation et du traitement du courrier international afin de corriger les lacunes et d'appliquer des avancées technologiques. L'initiative de modernisation touchera trois grands secteurs : le renouvellement de l'infrastructure, l'amélioration de la technologie de l'information, la réforme des politiques. De plus, elle sera conforme à d'autres programmes de l'Agence qui font appel aux données électroniques préalables pour appuyer l'utilisation d'évaluations automatisées des risques en remplaçant l'infrastructure actuelle qui est désuète. L'utilisation de données électroniques permettra d'axer le programme des opérations postales sur les envois à risque élevé tout en facilitant la circulation des envois à faible risque.

En 2011-2012, l'ASFC entamera l'élaboration d'un nouveau système de technologie de l'information qui répondra aux besoins en matière d'évaluation des risques, de rapprochement des données financières et d'exécution de la loi du programme des opérations postales. Ce nouveau système devrait être prêt d'ici décembre 2013.



En 2011-2012, afin de mieux intégrer et utiliser ses ressources internationales, l'ASFC continuera d'examiner la répartition de ses employés à l'étranger et déterminera où la capacité doit être rajoutée (p. ex. les endroits où les ressources pourraient être réduites ou éliminées et les nouveaux endroits auxquels la capacité devrait être étendue).

Sur la scène internationale, l'ASFC compte deux conseillers (Washington et Bruxelles), trois agents de liaison du renseignement (Washington, Londres et Canberra) et 57 agents d'intégrité des mouvements migratoires dans 45 endroits. La majeure partie de ce réseau travaille à « repousser » la frontière du Canada en détectant les personnes interdites de territoire et les marchandises non admissibles avant leur départ à destination du Canada. De plus, ce réseau aide à optimiser des partenariats internationaux stratégiques de premier plan qui permettent à l'Agence d'échanger de l'information, de recueillir le renseignement et de régler les questions de sécurité avant l'arrivée des personnes et des marchandises au Canada.

#### • Apporter des améliorations au réseau des opérations internationales

Sous le pilier de la mise en commun de l'infrastructure, l'ASFC et le SDPF des États-Unis continueront, en 2011-2012, à établir des installations conjointes pour la gestion de la frontière lorsque les circonstances le justifieront, ce qui améliorera les objectifs communs de sécurité et de facilitation. À l'heure actuelle, l'ASFC et le SDPF des États-Unis sont conjointement responsables des opérations frontalières dans six endroits. Ils cherchent d'autres possibilités de mise en commun de leur infrastructure et continueront de travailler en partenariat pour régler les questions d'ordre juridique et logistique liées à la création et à l'exploitation de telles installations.

Sous le pilier de l'harmonisation des politiques et des programmes, l'ASFC et le SDPF des États-Unis continueront, en 2011-2012, à harmoniser les exigences des programmes et des politiques de sécurité du Canada et des États-Unis afin d'éliminer les chevauchements et les frais en double pour les voyageurs et les négociants fiables. Ce travail aidera à rendre le traitement des voyageurs plus efficace, à réduire le fardeau de l'observation pour les négociants sans compromettre la sécurité et à optimiser l'investissement collectif et la capacité intellectuelle de l'Agence et du SDPF des États-Unis.

Sous le pilier de l'échange de renseignements, l'ASFC et le SDPF des États-Unis continueront, en 2011-2012, à donner suite à divers projets d'échange de renseignements visant à mieux cerner et atténuer les risques potentiels à la sécurité des deux pays. En cernant les risques et en y faisant face rapidement, l'ASFC pourra faciliter la circulation des personnes et des marchandises en règle à la frontière.

qui améliore la sécurité, favorise la mobilité des personnes et des marchandises et accroît la prospérité du Canada et des États-Unis. Ce cadre comprend trois piliers : l'échange de renseignements; l'harmonisation des politiques et des programmes; la mise en commun de l'infrastructure.



## Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme Évaluation des risques a pour but d'empêcher les personnes interdites de territoire et les marchandises non admissibles d'entrer au Canada. Afin d'utiliser ses ressources limitées le plus efficacement possible, l'ASFC évalue le risque potentiel des voyageurs et des marchandises avant leur arrivée au Canada dans toute la mesure du possible. Pour ce faire, elle a recours à divers moyens, comme poster des agents à l'étranger pour travailler avec les partenaires internationaux responsables de la gestion des frontières en vue d'évaluer les risques liés aux personnes et aux marchandises qui se rendent au Canada. L'Agence utilise également des systèmes automatisés d'analyses des risques pour évaluer l'information obtenue avant l'arrivée sur les passagers, l'équipage et le fret tout au long du continuum des voyages et de la chaîne d'approvisionnement commercial. La détection avant l'arrivée des personnes et des marchandises à risque élevé profite au public voyageur et aux industries du commerce et des voyages internationaux, car elle permet à l'Agence de concentrer ses activités d'examen et d'interception sur les personnes et les marchandises à risque élevé, tout en permettant aux voyageurs et aux marchandises commerciales à faible risque d'entrer au Canada sans intervention ou retard majeur.

Activité de programme : Évaluation des risques					
Ressources humaines (équivalents temps plein) et dépenses prévues (en milliers de dollars)			2011-2012		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Résultat attendu	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Indicateur de rendement
1 022	166 170	Les personnes et les marchandises en voie d'entrer au Canada pouvant représenter une menace sont interceptées avant leur arrivée au Canada.	1 026	152 642	Pourcentage des personnes ayant fait l'objet d'un contrôle <sup>2</sup> et pouvant représenter une menace qui ont été interceptées avant leur arrivée au Canada.
141 313	141 313	Objectif	1 030	141 313	70 %
2012-2013			2013-2014		
Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Objectif	Équivalents temps plein	Dépenses prévues	Objectif

<sup>1</sup>Expéditions ayant fait l'objet d'un contrôle au moyen du Système de soutien de la mainlevée accélérée des expéditions commerciales ou de TITAN. Un indicateur de rendement et un objectif sont en voie d'élaboration pour les expéditions ayant fait l'objet d'un contrôle.

<sup>2</sup>Voyageurs ayant fait l'objet d'un contrôle au moyen d'un système électronique d'évaluation des risques.

## Points saillants de la planification pour 2011-2012

- Initiative à l'appui : Améliorer la capacité d'intercepter ou de saisir les marchandises non admissibles et de renvoyer les personnes interdites de territoire
- Continuer de mettre en œuvre le cadre de collaboration pour la gestion de la frontière

L'ASFC et le SDPF des États-Unis ont établi un cadre de collaboration pour la gestion de la frontière. Le cadre a pour but de fournir un régime de gestion de la frontière intégré et conjoint

# SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

L'ASFC a un résultat stratégique selon son architecture des activités de programmes de 2011-2012. Son résultat stratégique et ses sept activités de programmes connexes sont axés sur son mandat et sa responsabilité d'appuyer les priorités du Canada en matière de sécurité nationale et de faciliter le mouvement des voyageurs et des marchandises légitimes, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, à la frontière.

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE

<b>Résultat stratégique :</b> Le commerce international et les déplacements sont favorisés à la frontière du Canada et la population du Canada est protégée contre les risques liés aux frontières.	
<b>Description :</b> Le résultat stratégique met l'accent sur le mandat et la responsabilité de l'Agence d'appuyer les priorités du Canada en matière de sécurité nationale, tout en facilitant la circulation transfrontalière des personnes et des marchandises légitimes, y compris les aliments, les végétaux et les animaux.	
<b>Activités de programmes connexes :</b>	Évaluation des risques Partenariats sûrs et fiables Détermination de l'admissibilité Enquêtes criminelles Exécution de la loi en matière d'immigration Recours Gestion du commerce et des revenus

## ACTIVITÉ DE PROGRAMME : ÉVALUATION DES RISQUES

L'activité de programme Évaluation des risques permet de « repousser la frontière », car elle vise à repérer les personnes et les expéditions à risque élevé le plus tôt possible dans le continuum des voyages et des échanges afin d'empêcher leur départ à destination du Canada.

L'ASFC a un réseau d'agents d'intégrité des mouvements migratoires postés à l'étranger. Ces agents jouent un rôle important pour ce qui est de contrôler les demandes de visa et de mener des enquêtes sur les fraudes connexes. Les agents d'intégrité des mouvements migratoires aident aussi les compagnies de transport internationales et les autorités locales chargées de l'exécution de la loi à détecter la fraude liée aux documents et à intercepter les migrants irréguliers à destination du Canada.

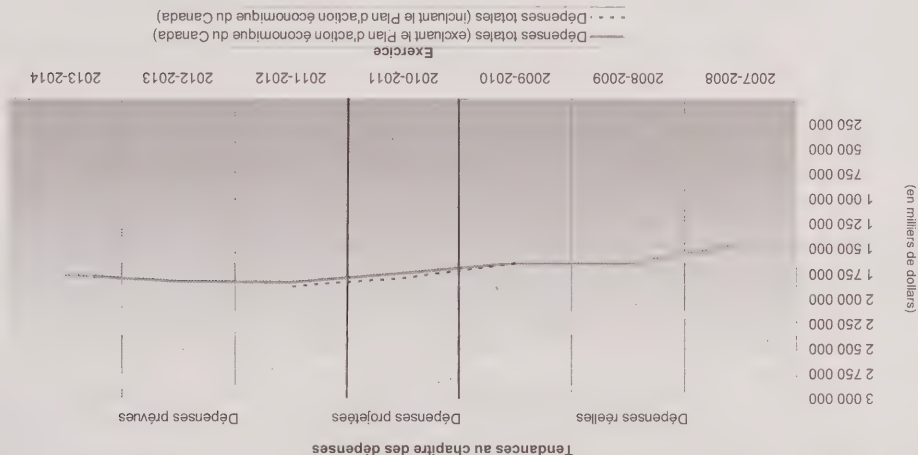
# CONTRIBUTION DES PRIORITÉS À L'ATTEINTE DU RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Priorités opérationnelles		Type	Lien avec le résultat stratégique	Principales initiatives pour le respect de la priorité
<p>Les personnes interdites de territoire et les marchands non admissibles ne peuvent pas entrer au Canada ou sont renvoyées du pays.</p> <p><b>Description :</b> Accroître et améliorer l'information et les analyses disponibles à l'Agence sur les personnes et les marchands avant leur arrivée à un point d'entrée, et améliorer la capacité de saisir les marchands non admissibles et de renvoyer les personnes interdites de territoire au Canada plus rapidement.</p>		Déjà établi	Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renhausser la capacité d'évaluer les risques avant l'arrivée.</li> <li>• Améliorer la capacité d'intercepter ou de saisir les marchands non admissibles et de renvoyer les personnes interdites de territoire.</li> <li>• Améliorer la rapidité des renvois pour les demandeurs d'asile déboutés.</li> </ul>
<p>La prestation des programmes et des services de l'Agence est uniforme et respecte les normes de service établies dans l'ensemble du pays pour que les résultats soient prévisibles pour les personnes et les marchands qui arrivent au Canada.</p> <p><b>Description :</b> Améliorer l'uniformité et la prestation du service de l'Agence dans les points d'entrée et étendre les programmes servant à traiter les personnes et les marchands à faible risque plus efficacement.</p>		Déjà établi	Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'uniformité du service.</li> <li>• Étendre la participation aux programmes des voyageurs et des négociants fiables et rehausser les avantages de tels programmes.</li> </ul>
Priorités en matière de gestion		Type	Lien avec le résultat stratégique	Principaux plans pour le respect de la priorité
<p>L'Agence est gérée pour optimiser la prestation des programmes et possède des buts et des attentes clairs et bien communiqués.</p> <p><b>Description :</b> Renforcer la prestation des programmes de l'Agence en améliorant la prise de décision et la répartition des ressources par la gestion, et veiller à ce que l'Agence possède un effectif qualifié et qu'elle fasse participer activement ses employés.</p>		Permanent	Résultat 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire progresser la mise en œuvre du Grand livre des comptes clients.</li> <li>• Établir des structures et des processus pour soutenir une meilleure surveillance de la gestion.</li> <li>• Améliorer les pratiques des ressources humaines pour soutenir le recrutement et le maintien du personnel.</li> <li>• Améliorer la réactivité et la durabilité technologique.</li> </ul>

## BUDGET DES DÉPENSES PAR POSTE VOTÉ

Pour obtenir des renseignements sur les postes votés organisationnels ou les dépenses législatives de l'ASFC, consulter le Budget principal des dépenses de 2011-2012, dont la version électronique est accessible à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/toc-tdm-fr.asp>.

Depuis sa création en 2003, l'ASFC gère d'importantes pressions opérationnelles. Bien que les dépenses aient augmenté de façon constante de 2006-2007 et 2010-2011, cette augmentation est principalement attribuable à un financement accordé pour certains projets liés aux priorités du gouvernement du Canada qui n'étaient pas disponibles pour répondre aux pressions opérationnelles et organisationnelles. Les dépenses prévues devraient diminuer au cours des trois prochains exercices. La mise en œuvre intégrale d'importantes initiatives novatrices, comme le Manifeste électronique, est censée avoir des répercussions positives sur l'efficacité des opérations frontalières à long terme et, de ce fait, améliorer l'efficacité de la gestion de la frontière.



## Tendance au chapitre des dépenses ministérielles

L'ASFC prévoit des dépenses de 1 870 millions de dollars en 2011-2012 pour atteindre les résultats attendus de ses activités de programmes et contribuer à son résultat stratégique. Le graphique suivant montre les tendances de 2007-2008 à 2013-2014.

## PROFIL DES DÉPENSES

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrés à l'appui des besoins des programmes et d'autres obligations d'une organisation. Les principales activités sont la gouvernance et le soutien à la gestion (gestion et surveillance, communications, services juridiques), les services de gestion des ressources (gestion des ressources humaines, gestion financière, gestion de l'information, technologie de l'information, voyages, autres services administratifs) et les services de gestion des biens (biens immobiliers, matériel, achats).

Services internes	Prévision des dépenses 2010-2011 (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Services internes	697 925	718 465	667 194	666 124
Total des dépenses	697 925	718 465	667 194	666 124



# Tableau du sommaire de la planification

**Résultat stratégique :** Le commerce international et les déplacements sont favorisés à la frontière du Canada et la population du Canada est protégée contre les risques liés aux frontières.

Indicateurs de rendement :	Objectifs :
Index pour la facilitation	À venir
Index pour la protection	À venir

Activité de programme <sup>1</sup>	Prévision des dépenses 2010-2011 (en milliers de dollars)		Dépenses prévues (en milliers de dollars)		Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada <sup>2</sup>
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2013-2014	

Evaluation des risques	154 636	166 170	152 642	141 313	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
Partenariats sûrs et fiables	70 789	67 402	67 591	67 609	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale
Détermination de l'admissibilité	613 101	653 423	663 342	619 581	Un Canada sûr et sécuritaire
Enquêtes criminelles	24 150	24 030	23 990	23 993	Un Canada sûr et sécuritaire
Exécution de la loi en matière d'immigration	149 447	158 707	161 694	140 351	Un Canada sûr et sécuritaire
Recours	10 827	10 311	9 660	9 660	Un marché équitable et sécurisé
Gestion du commerce et des revenus	68 573	72 004	82 521	90 456	Un marché équitable et sécurisé
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>1 091 523</b>	<b>1 152 047</b>	<b>1 161 440</b>	<b>1 092 963</b>	

L'augmentation des dépenses prévues pour 2011-2012 et 2012-2013 est principalement attribuable aux nouvelles initiatives et aux nouveaux projets, tels que la réforme du système de détermination du statut de réfugié du Canada (Loi sur des mesures de réforme équitables concernant les réfugiés), des services frontaliers continus et sécuritaires (intégrité des programmes), le projet du Grand livre des comptes clients, le système de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC et un rajustement du flux de trésorerie entre les exercices financiers, conformément aux mesures de l'Énoncé économique et financier de 2008 visant à améliorer la projection des dépenses.

La diminution des dépenses prévues de 69,5 millions de dollars est le résultat des rajustements apportés aux dépenses approuvées pour les initiatives pluriannuelles.

La plus importante diminution découle du rajustement du flux de trésorerie de 65 millions de dollars qui est conforme aux mesures de l'Énoncé économique et financier de 2008 visant à améliorer la projection des dépenses. Les autres diminutions comprennent 28,8 millions de dollars pour appuyer la réforme du système de détermination du statut de réfugié du Canada (*Loi sur des mesures de réforme équitables concernant les réfugiés*), qui représente un sommet de l'investissement en 2012-2013 et un retour à un niveau de financement permanent en 2013-2014; 2,9 millions de dollars pour l'achèvement de la phase de mise en œuvre du projet du Grand livre des comptes clients; 1,1 million de dollars pour l'Initiative relative aux voyages dans l'hémisphère occidental (passeports électroniques) et 0,3 million de dollars pour d'autres postes.

La différence en dépenses prévues entre 2012-2013 et 2013-2014 reflète aussi des augmentations dans certains secteurs, notamment 11,9 millions de dollars pour assurer des services frontaliers continus et sécuritaires (intégrité des programmes); 9,3 millions de dollars pour le système de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC; 6,1 millions de dollars pour l'armement des agents de l'ASFC et 1,3 million de dollars pour appuyer la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto.

## Changements apportés aux dépenses prévues de 2012-2013 à 2013-2014

trésorerie pour le Manifeste électronique; 12,7 millions de dollars découlant des changements apportés au profil de financement des projets d'immobilisation liés à l'armement des agents de l'ASFC; 4,8 millions de dollars représentant un sommet de l'investissement en 2011-2012 en raison de l'achèvement de la première phase du projet du Grand livre des comptes clients; 4,6 millions de dollars représentant la dernière année d'un financement réparti sur deux ans pour la gestion des cas de l'immigration visant des renseignements classifiés en raison de la division des Certificats et de la Protection des renseignements de la Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés; 4,3 millions de dollars liés à la mise en œuvre des décisions découlant de l'examen stratégique; 2,8 millions de dollars pour la mise en œuvre de la taxe de vente harmonisée; 1,7 million de dollars pour le projet de biométrie pour les résidents temporaires et 0,2 million de dollars pour d'autres postes.

La différence entre les dépenses prévues pour 2011-2012 et 2012-2013 reflète également des augmentations dans certains secteurs, notamment 21,3 millions de dollars pour assurer des services frontaliers continus et sécuritaires (intégrité des programmes); 13,4 millions de dollars pour la mise en œuvre du système de gestion des cotisations et des recettes de l'ASFC et 5 millions de dollars pour le soutien de la réforme du système de détermination du statut de réfugié du Canada (Loi sur des mesures de réforme équitables concernant les réfugiés).

## Explication des modifications

- L'architecture des activités de programmes de l'ASFC a été modifiée pour 2011-2012 afin de créer un seul résultat stratégique pour l'Agence et de présenter un répertoire plus exhaustif des programmes de l'Agence, conformément à la politique du Conseil du Trésor. La majorité des modifications pour 2011-2012 ont été apportées au niveau des sous-activités de programmes :
- Les sous-activités de l'Évaluation des risques ont été revues pour refléter des résultats attendus spécifiques;
- Les sous-activités de la Détermination de l'admissibilité ont été réparties par mode de transport afin de simplifier la répartition des ressources;
- L'activité de programme Enquêtes criminelles ne possède pas de sous-activités;
- Les sous-activités de l'Exécution de la loi en matière d'immigration ont été créées pour refléter le flux logique du programme;
- Les sous-activités des Recours contribuent au même résultat attendu;
- Les sous-activités de la Gestion du commerce et des revenus ont été mises à jour.

## SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION

### Ressources financières et humaines

Les tableaux suivants fournissent des données sommaires sur le total des ressources financières et humaines de l'ASFC pour les trois prochains exercices.

(en milliers de dollars)		
2011-2012	2012-2013	2013-2014
1 870 512	1 828 634	1 759 087
Ressources financières		
2011-2012	2012-2013	2013-2014
13 975	14 050	13 934
Ressources humaines (équivalents temps plein)		

### Changements apportés aux dépenses prévues de 2011-2012 à 2012-2013

La diminution des dépenses prévues de 41,9 millions de dollars est un résultat des ajustements apportés aux dépenses approuvées des initiatives pluriannuelles.

La plus importante est la diminution de 36 millions de dollars dans les projets d'immobilisation liés à l'achèvement prévu des rénovations apportées à trois points d'entrée en Colombie-Britannique (Kingsgate, Pacific Highway, Huntingdon) et un en Ontario (Prescott) en 2011-2012. Parmi les autres diminutions, citons un ajustement de 14,5 millions de dollars au flux de

TABLEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

L'ASFC a apporté des changements à son architecture des activités de programmes pour 2011-2012, lesquels sont présentés dans le tableau de concordance ci-dessous.

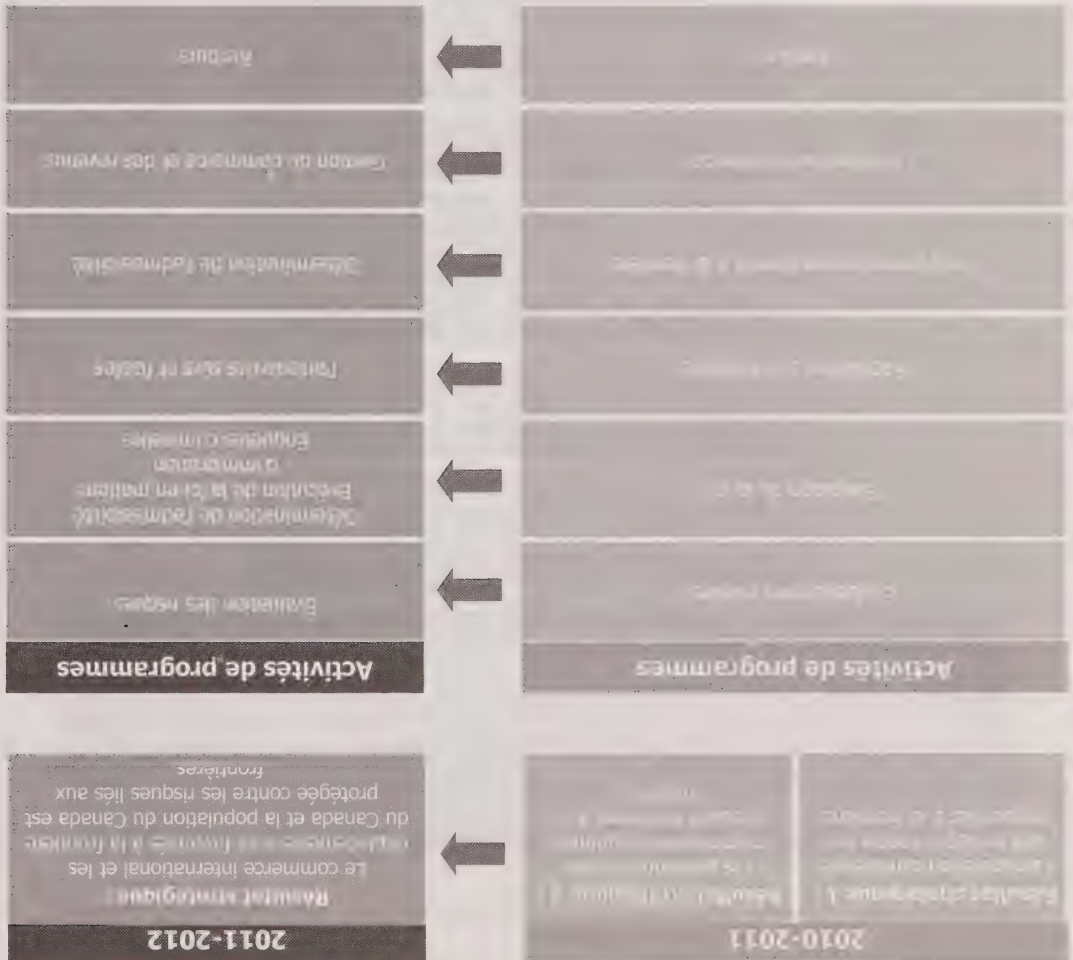


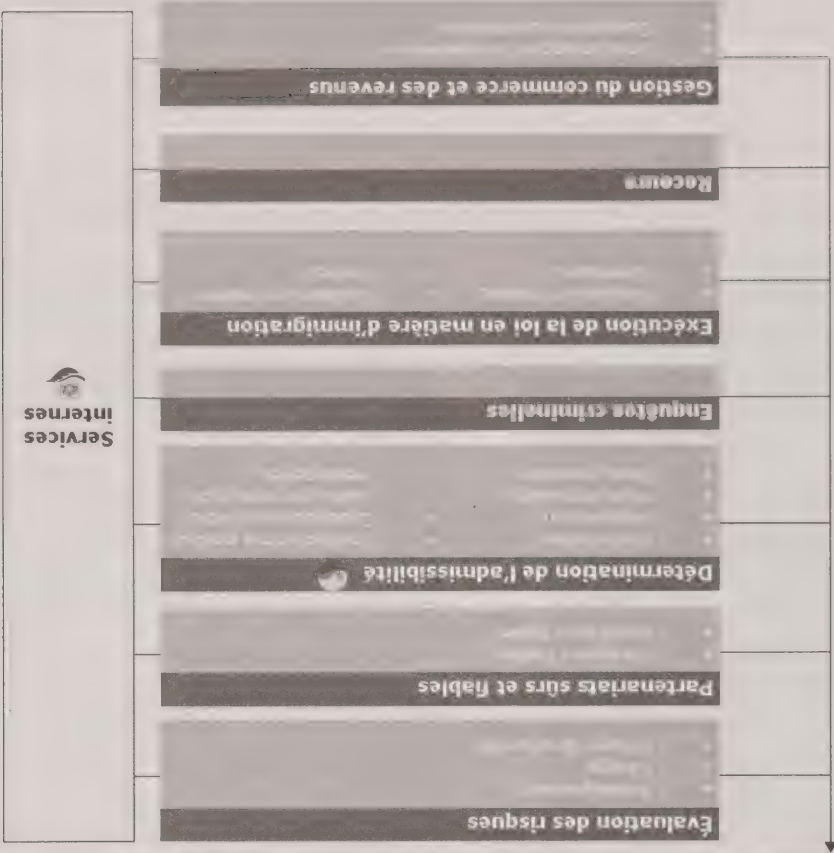


tableau sur l'écologisation des opérations gouvernementales<sup>1</sup>. Pour obtenir de plus amples renseignements sur la Stratégie fédérale de développement durable, consulter [Environnement Canada](#).

## RÉSULTAT STRATÉGIQUE ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

Voici le résultat stratégique des activités de programmes de l'ASFC pour 2011-2012.

**Résultat stratégique :** Le commerce international et les déplacements sont favorisés à la frontière du Canada et la population du Canada est protégée contre les risques liés aux frontières.





Compte tenu du climat de croissance économique modeste et des plans du gouvernement du Canada pour revenir à un budget équilibré et limiter la croissance des dépenses de programme, il est crucial d'assurer l'efficacité des programmes et d'utiliser prudemment les ressources. Le Programme de changement de l'ASFC, une initiative de transformation pluriannuelle lancée en 2009-2010, vise à améliorer la façon dont l'Agence s'acquitte de son mandat. Les réalisations clés au cours de la première année, y compris une nouvelle structure à l'Administration centrale, une structure de gouvernance rationalisée, l'élaboration d'un Plan d'action de gestion de la frontière ainsi que le lancement d'une nouvelle image de marque pour l'Agence et d'un programme de gestion du talent pour les cadres, ouvrent la voie pour les futurs progrès sur la façon dont l'Agence gère ses activités.

La prochaine étape du Programme de changement porte sur les trois secteurs suivants : prestation des services de première ligne (instaurer une culture d'excellence du service à la clientèle afin de mieux comprendre les attentes et les besoins), gestion des personnes (attirer, maintenir en poste et perfectionner les bonnes personnes ayant les compétences recherchées pour atteindre les objectifs de l'Agence) et gestion axée sur l'excellence (gérer les programmes de façon uniforme à l'échelle de l'organisation par la planification intégrée, la gestion financière rigoureuse et la surveillance du rendement). Ces activités mettront davantage en relief le soutien que l'ASFC offre à ses employés et rehausseront le niveau de service que l'Agence offre aux Canadiens.

## CONTRIBUTION À LA STRATÉGIE FÉDÉRALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Stratégie fédérale de développement durable permettra au gouvernement du Canada de favoriser davantage la durabilité de l'environnement tout en améliorant la transparence et la reddition de compte du processus décisionnel en matière d'environnement. La Stratégie fédérale aborde quatre thèmes prioritaires : relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air; maintenir la qualité et la disponibilité de l'eau; protéger la nature et réduire l'empreinte environnementale – en commençant par le gouvernement.

L'ASFC appuie la Stratégie fédérale de développement durable grâce à des engagements liés à deux des quatre thèmes :



Thème III – Protéger la nature, et

Thème IV – Réduire l'empreinte environnementale – en commençant par le gouvernement.

En misant sur la Stratégie fédérale et en conformité avec la Stratégie de développement durable 2011-2013 de l'ASFC<sup>10</sup>, l'Agence intègre les dimensions économique, sociale et environnementale dans les processus décisionnels, les politiques, les programmes et les opérations. Les engagements de l'ASFC sont exposés dans l'activité de programme Détermination de l'admissibilité et les Services internes, dans la section II, ainsi que dans le

L'ASFC compte sur une approche fondée sur le risque pour la gestion de la frontière qui lui permet de concentrer ses efforts sur les personnes et les marchandises représentant un risque élevé tout en facilitant les formalités pour les personnes et les marchandises à faible risque. L'ASFC a recours à divers mécanismes pour cerner les menaces à la sécurité de la frontière canadienne, y compris l'utilisation de l'information préalable pour effectuer un examen préliminaire des voyageurs et des marchandises avant leur arrivée au Canada, et l'échange de renseignements pour cerner les menaces courantes à la frontière. Le Plan de gestion des risques à la frontière de l'Agence transforme les menaces cernées en priorités de prestation de programmes et en plans opérationnels.

Pour améliorer la compétitivité et l'accès à des marchés mondiaux, le Canada négocie des accords de commerce et d'investissement avec des partenaires commerciaux non traditionnels. Les nouveaux partenaires commerciaux représentent souvent de nouveaux défis en matière d'observation et des risques inconnus, car les nouveaux produits et les nouvelles substances doivent être sélectionnés et contrôlés à la frontière. Les relations accrues avec des pays sources non traditionnels peuvent également accroître la probabilité que de nouvelles menaces n'atteignent la frontière, y compris des risques pour la sécurité que peuvent représenter des produits commerciaux fabriqués dans des pays où le système juridique et réglementaire diffère de celui du Canada.

L'ASFC gère quotidiennement le risque lorsqu'elle s'acquitte de son mandat, notamment l'entrée possible au Canada de terroristes, de migrants irréguliers, de drogues illicites, de marchandises susceptibles de causer des incidents incluant des agents chimiques, biologiques, radiologiques, nucléaires ou explosifs, de marchandises de contrebande, d'armes à feu de même que d'aliments, de végétaux et d'animaux non admissibles et autres produits connexes. Un certain nombre de facteurs nationaux et mondiaux influencent la probabilité et les répercussions des risques que l'Agence doit atténuer. L'immigration est toujours un élément clé de la croissance du Canada. Les tendances démographiques mondiales et nationales indiquent la possibilité d'une migration irrégulière accrue en provenance de pays à risque élevé ainsi que la hausse prévue du nombre d'arrivées massives de migrants irréguliers (p. ex. le navire *Sun Sea*). Alors que le nombre de personnes et de marchandises provenant de sources non traditionnelles continue de croître, ces sources peuvent représenter de nouvelles menaces et un risque accru que les Canadiens soient exposés à des actes de terrorisme, au crime organisé transnational, à des épidémies et à des maladies infectieuses.

### *Gestion des risques*

L'ASFC négociera des ententes en matière de présélection et de sécurité de la chaîne d'approvisionnement avec l'Union européenne. L'ASFC négociera des ententes en matière d'échange d'information et d'exécution de la loi. De plus, la Nouvelle-Zélande et le Mexique, et elle cherche à créer un partenariat avec le Brésil, dans le but de conclure une entente en matière d'échange d'information et d'exécution de la loi. De plus, l'ASFC travaille en étroite collaboration avec son homologue américain, le Service des douanes et de la protection des frontières (SDPF), pour assurer une circulation transfrontalière efficace et sécuritaire des personnes et des marchandises, et l'améliorer. L'ASFC a également établi une relation de travail avec l'Union européenne, le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le Mexique, et elle cherche à créer un partenariat avec le Brésil, dans le but de conclure une entente en matière d'échange d'information et d'exécution de la loi. De plus, l'ASFC négociera des ententes en matière de présélection et de sécurité de la chaîne d'approvisionnement avec l'Union européenne.

L'ASFC est un organisme unique qui représente le Canada à la frontière en accueillant les visiteurs et les résidents qui reviennent au pays et un organisme d'exécution de la loi professionnel chargé d'empêcher l'entrée des personnes interdites de territoire et des marchandises non admissibles. Le maintien d'un équilibre entre ces rôles nécessite un solide engagement envers la prestation d'un excellent service soutenu par les valeurs de respect, d'intégrité et de professionnalisme de l'Agence. En 2010, l'ASFC a adopté un nouvel énoncé de vision – une agence frontalière intégrée, reconnue pour l'excellence de ses services visant à assurer la protection du Canada et sa prospérité – pour clairement communiquer l'engagement de l'Agence envers l'excellence du service aux employés, aux partenaires, aux clients et aux intervenants.

Depuis sa création en 2003, l'ASFC s'est toujours acquittée de son double mandat de gérer l'accès à la frontière d'un grand nombre de personnes et de marchandises et d'assurer l'intégrité de la frontière et la protection du Canada contre les menaces à sa sécurité et à sa prospérité. L'Agence y est arrivée tout en travaillant dans un milieu complexe où, dans une large mesure, le mouvement transfrontalier des personnes et des marchandises est influencé par des facteurs économiques, politiques et sociaux hors de son contrôle.

L'état de l'économie nationale et mondiale a beaucoup d'incidence sur la charge de travail de l'ASFC. Au fur et à mesure que les économies se remettent lentement de la récession, le nombre de voyageurs et d'expéditions devrait augmenter. En 2009-2010, plus de 85 millions de personnes et 11 millions d'expéditions ont été traitées. De plus, le dollar canadien reste élevé par rapport au dollar américain, ce qui encourage les achats transfrontaliers et rend les importations plus attrayantes pour les consommateurs et les entreprises canadiennes. L'augmentation des volumes créera de nouveaux risques pour la sécurité, une demande accrue de services de dédouanement et des processus de vérification plus rapides, plus prévisibles et plus rentables. Il devient de plus en plus important pour l'Agence de s'assurer que les coûts et les délais liés aux formalités pour les personnes et les expéditions légitimes représentant un faible risque sont réduits au minimum tout en cernant et en interceptant diverses menaces liées à la sécurité le plus tôt possible dans le continuum des déplacements et de la chaîne d'approvisionnement.

### Partenariats

La gestion de la frontière est une préoccupation internationale qui requiert des solutions mondiales et de solides partenariats. La mise en commun de l'information de même qu'une interaction et une collaboration étroite avec des partenaires nationaux, y compris la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, Citoyenneté et Immigration Canada, et les organismes de réglementation, tels que l'Agence canadienne d'inspection des aliments, sont essentielles pour s'assurer que les ressources peuvent être coordonnées et dirigées pour gérer les nouvelles menaces et l'augmentation prévue du volume de voyageurs et d'expéditions.

Dans le contexte de l'économie nord-américaine intégrée, le Canada et les États-Unis comptent tous deux sur des processus de dédouanement rapides et sécuritaires pour optimiser les avantages



## RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) assure la prestation de services frontaliers intégrés qui appuient les priorités en matière de sécurité nationale et qui facilitent la libre circulation des personnes et des marchandises, y compris les aliments, les végétaux et les animaux, à la frontière. Plus particulièrement, elle assume les responsabilités suivantes :

- appliquer la législation (plus de 90 lois) qui régit l'admissibilité des personnes, des marchandises, des végétaux et des animaux, à l'entrée et à la sortie du Canada;
- déténir les personnes susceptibles de constituer une menace pour le Canada;
- repêrer et renvoyer les personnes qui sont interdites de territoire au Canada, y compris celles qui sont liées au terrorisme, au crime organisé, aux crimes de guerre ou aux crimes contre l'humanité;
- empêcher les marchandises illégales d'entrer au pays ou d'en sortir;
- assurer la salubrité des aliments et la santé des animaux, ainsi que la protection des végétaux et des ressources de base du Canada;
- promouvoir les entreprises et les avantages économiques du Canada en appliquant les lois et les ententes commerciales qui permettent au pays de s'acquitter de ses obligations internationales, y compris exercer les recours commerciaux qui contribuent à protéger l'industrie canadienne contre les effets néfastes du dumping et du subventionnement de marchandises importées;
- administrer un mécanisme de recours équitable et impartial;
- percevoir les droits et les taxes applicables sur les marchandises importées.

Fondée en 2003, l'ASFC fait partie intégrante du portefeuille de la Sécurité publique, qui est chargée des opérations intégrées de sécurité nationale, de gestion des urgences, d'exécution de la loi, du système correctionnel, de prévention du crime et de gestion de la frontière.

## Points de service de l'ASFC

- L'ASFC offre des services dans quelque 1 200 points de service au Canada et à certains endroits à l'étranger, notamment :
- 120 postes frontaliers terrestres
- 27 emplacements ferroviaires
- 13 aéroports internationaux
- 5 grandes installations portuaires
- 444 centres de déclaration dans les marinas pour les petits bateaux
- 12 gares maritimes
- 3 centres de traitement du courrier
- 4 établissements de détention
- 57 agents d'intégrité des mouvements migratoires dans 41 pays

## Exemples de lois appliquées par l'ASFC

- Loi sur les sanctions administratives pécuniaires
- en matière d'agriculture et d'agroalimentaire
- Loi sur l'Agence des services frontaliers du Canada
- Loi sur la citoyenneté
- Code criminel
- Loi sur les douanes
- Tarif des douanes
- Loi sur l'accise
- Loi sur la taxe d'accise
- Loi sur les licences d'exportation et d'importation
- Loi sur les aliments et drogues
- Loi sur la santé des animaux
- Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés
- Loi sur la protection des végétaux
- Loi sur les mesures spéciales d'importation





L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député  
Ministre de la Sécurité publique



À titre de ministre de la Sécurité publique, j'ai le plaisir de présenter au Parlement le Rapport sur les plans et les priorités de l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) pour 2011-2012.

L'ASFC possède un mandat diversifié qu'elle accomplit dans un milieu complexe en constante évolution. De nos jours, les processus de gestion de la frontière s'effectuent à différents points dans un continuum, du départ à l'étranger, à la frontière physique et jusqu'aux bureaux intérieurs. Dans cet environnement, l'ASFC administre un large éventail de services complémentaires qui concourent à protéger la sécurité nationale et à faciliter la circulation des marchandises et des voyageurs légitimes. En 2011-2012, l'ASFC continuera à faire preuve de vigilance et à offrir un excellent service à la frontière.

Afin de soutenir cet engagement, l'Agence axera ses efforts et ses ressources sur un certain nombre d'objectifs cruciaux. Premièrement, elle continuera à miser sur son réseau mondial de bureaux et de partenaires pour cerner et intercepter les personnes et les marchandises représentant un risque élevé le plus rapidement possible, avant leur arrivée au Canada. Deuxièmement, elle continuera à apporter des changements à sa structure et à ses processus de gestion interne afin de rehausser l'efficacité de la prestation des programmes dans l'ensemble de l'Agence. Troisièmement, elle élaborera également une culture organisationnelle d'excellence du service afin de mieux reconnaître les attentes et les besoins des clients et de mieux y répondre.

En 2011-2012, l'ASFC continuera à démontrer sa grande valeur, non seulement grâce à sa présence en matière d'exécution de la loi dans les points d'entrée, mais aussi en tant qu'excellent organisme de services publics pour tous les Canadiens et les Canadiennes dans l'ensemble du pays.

10355

L'honorable Vic Toews, C.P., C.R., député  
Ministre de la Sécurité publique



# Table des matières

## MESSAGE DU MINISTRE

1

## SECTION I : SURVOL

3

Raison d'être et responsabilités  
Environnement opérationnel  
Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable  
Résultat stratégique et architecture des activités de programmes  
Tableau de concordance de l'architecture des activités de programmes  
Sommaire de la planification  
Profil des dépenses  
Budget des dépenses par poste voté  
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

## SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

15

### PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

Résultat stratégique  
Activité de programme : Évaluation des risques  
Activité de programme : Partenariats sûrs et fiables  
Activité de programme : Détermination de l'admissibilité  
Activité de programme : Enquêtes criminelles  
Activité de programme : Exécution de la loi en matière d'immigration  
Activité de programme : Recours  
Activité de programme : Gestion du commerce et des revenus  
Services internes

## SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

45

Points saillants de nature financière  
États financiers prospectifs  
Renseignements supplémentaires - tableaux

## SECTION IV : AUTRES SUJETS D'INTÉRÊT

47

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable  
Renseignements et coordonnées



# Agence des services frontaliers du Canada

## Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

2011-2012

Budget des dépenses

10355

L'honorable Vic Toews, C.P., c.r., député

Ministre de la Sécurité publique



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, 1.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, 1.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment compta-

ble de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le

Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Agence des services  
frontaliers du Canada**

**Budget des dépenses  
2011-2012**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Canada Industrial Relations Board

2011-12  
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

ESTIMATES

CA1  
FN  
-E77

# The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the introduction of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I – The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II – The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled on or before March 1.

**Part III – Departmental Expenditure Plans** are divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide additional details on risk management, operational and management priorities, transformational projects and grants and contributions, etc. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled three times a year, the first document in May, the second in late October and the final in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. In special circumstances, more than three Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2011.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2012-III-28  
ISBN 978-0-660-66335-7

# **Canada Industrial Relations Board**

**2011–12**

## **Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in black ink, reading "L Raitt". The signature is written in a cursive, flowing style. The "L" is large and loops around the "R". The "aitt" is written in a more compact, cursive script.

---

The Honourable Lisa Raitt  
Minister of Labour





# Table of Contents

Message from the Chairperson .....	1
<b>SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW .....</b>	<b>3</b>
Raison d'être, Responsibilities and Departmental Organization .....	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA) .....	5
Program Activity Architecture Crosswalk .....	6
Planning Summary .....	6
Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	7
Risk Analysis .....	9
Expenditure Profile .....	11
Estimates by Vote .....	11
<b>SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>13</b>
Strategic Outcome and Program Activities .....	13
Planning Highlights .....	14
Analysis .....	15
Volume of Matters .....	15
Disposition of Matters .....	16
Processing and Disposition Time .....	16
Written Decisions .....	17
Benefits for Canadians .....	17
Planning Highlights .....	18
Benefits for Canadians .....	18
<b>SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>19</b>
Financial Highlights .....	19
Supplementary Information Tables .....	20
To Contact the Board .....	20



## Message from the Chairperson

I am pleased to present to Parliament and to Canadians the Canada Industrial Relations Board's Report on Plans and Priorities for 2011–12.


The Canada Industrial Relations Board (the Board) is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of the *Canada Labour Code* (the Code) Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety). Part I of the Code creates a framework for collective bargaining for the federal private sector. In carrying out its mandate, the Board has an obligation to encourage constructive labour-management relations between federally regulated employers and the unions representing their employees.



The unstable economic environment of the last two years has had limited impact on the Board's workload. The number of incoming cases has remained constant; although more complex cases represent a slightly higher percentage of the Board's incoming caseload than in previous years. This has not deterred the Board from continuing its efforts to reduce the number of outstanding complaints and applications, and improve the timeliness of Board decisions. I am pleased to report that our efforts in this regard have been successful. Our pending caseload is expected to drop to 400 by March 31, 2011. This represents the lowest level of pending matters since 1986–87. Also, the average processing time is expected to fall to 178 days by the end of 2010–11, compared to 312 days in 2008–09.

While I am very pleased with this performance, the Board does not intend to be complacent in the face of these improvements. The Board's priority in 2011–12 will be to continue its efforts to reduce the average processing time of new cases so as to ensure that a backlog does not reoccur. In order to achieve this, the Board will focus its efforts on effective case management and dispute resolution mechanisms that encourage the constructive settlement of differences. The Board will also complete a review of the *Canada Industrial Relations Board Regulations, 2001* (the Regulations) in order to make them more clear, modern and practical and to further improve the management of matters coming before the Board for determination. A significant part of this review process will involve consultations with the labour relations community to obtain their views in order to better respond to the needs of the community.

I am extremely proud of the accomplishments of the Board's Vice-Chairpersons, Members and staff. I look forward to the year ahead as we explore new ways of doing business and emphasize initiatives that build positive working relationships and support stable labour-management relations in the federally regulated private sector.

  
Elizabeth MacPherson  
Chairperson





# SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

## Raison d'être, Responsibilities and Departmental Organization

### Raison d'être

The mandate of the Canada Industrial Relations Board (the CIRB or the Board) is to contribute to and promote a harmonious industrial relations climate in the federally regulated private sector through the impartial, effective and appropriate administration of the legislation governing labour and management in their representational and bargaining activities. To achieve this mandate, the Board seeks to provide effective industrial relations solutions for the Canadian labour relations community in a fair and timely manner.

### Responsibilities

The CIRB is an independent, representational, quasi-judicial tribunal responsible for the interpretation and application of Part I (Industrial Relations) and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the *Canada Labour Code* (the *Code*). The Board was established in January 1999, to replace the previous Canada Labour Relations Board, through amendments to Part I of the *Code*.

Part I of the *Code* establishes the framework for collective bargaining, the acquisition and termination of bargaining rights, unfair labour practices and protection of the public interest in the event of work stoppages affecting essential services.

The CIRB has jurisdiction in all provinces and territories with respect to federal works, undertakings or businesses in the following sectors:

- Broadcasting
- Chartered banks
- Postal services
- Airports and air transportation
- Shipping and navigation
- Interprovincial or international transportation by road, railway, ferry or pipeline
- Telecommunications
- Grain handling and uranium mining and processing
- Most public and private sector activities in the Yukon, Nunavut and the Northwest Territories
- Some First Nations undertakings
- Federal Crown corporations (including, among others, Atomic Energy of Canada Limited and the national museums)

The federal jurisdiction covers some 800,000 employees and their employers, and includes enterprises that have a significant economic, social, and cultural impact on Canadians from coast to coast. The variety of activities conducted in the federally

regulated private sector, as well as its geographical scope and national significance, contribute to the uniqueness of the federal jurisdiction and the role of the CIRB.

The Board's role is to exercise its powers in accordance with the Preamble and provisions of the *Code*, which state that Parliament considers "the development of good industrial relations to be in the best interests of Canada in ensuring a just share of the fruits of progress to all." To that end, the Board aims to be responsive to the needs of the industrial relations community across Canada.

### **Departmental Organization**

The *Code* provides that the Board is to be composed of the Chairperson, two or more full-time Vice-Chairpersons, not more than six full-time Members (of which not more than three represent employers and not more than three represent employees) and any other part-time members (representing, in equal numbers, employees and employers) necessary to discharge the responsibilities of the Board. All are appointed by the Governor in Council: the Chairperson and the Vice Chairpersons for terms not to exceed five years, the members for terms not to exceed three years. The Board currently consists of the Chairperson, five full-time and two part-time Vice-Chairpersons, and six full-time and two part-time Members. Information on the Board members can be found at: [http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index\\_eng.asp](http://www.cirb-ccri.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_eng.asp).

The Chairperson is the chief executive officer of the Board and has supervision over, and direction of, the work of the Board, including:

- the assignment and reassignment of matters that the Board is seized of to panels;
- the composition of panels and the assignment of Vice Chairpersons to preside over panels;
- the determination of the date, time and place of hearing;
- the conduct of the Board's work;
- the management of the Board's internal affairs;
- the duties of the staff of the Board.

The Board's headquarters are located in the National Capital Region. Support to the Board is provided by the Executive Director, reporting directly to the Chairperson. The Executive Director is responsible for regional operations, case management, client and corporate services and financial services. The Legal Services Branch provides legal assistance as required by the Board and is headed by a general counsel who reports directly to the Chairperson of the Board.

The Board has four regional offices located in Dartmouth, Montréal, Toronto and Vancouver, with two satellite offices, one in Ottawa and another in Winnipeg. These offices are staffed by labour relations professionals and case management teams. Each regional office is headed by a regional director, who reports to the Executive Director in Ottawa.

The Board has established a series of strategic objectives in support of its mandate, which include to:

- seek solutions to labour relations problems by determining the cause and nature of conflict and by applying the appropriate dispute resolution mechanism, including fact finding, mediation and adjudication;
- conduct its activities in a fair, timely and consistent manner;
- consult its clients on its performance and on the development of policies and practices;
- promote an understanding of its role, processes and jurisprudence through client contact and a variety of information dissemination methods;
- conduct its business and manage its resources in a manner that is fiscally sound, in accordance with the *Financial Administration Act* and the policies and directives of the central agencies of government.

**Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)**

**Strategic Outcome**

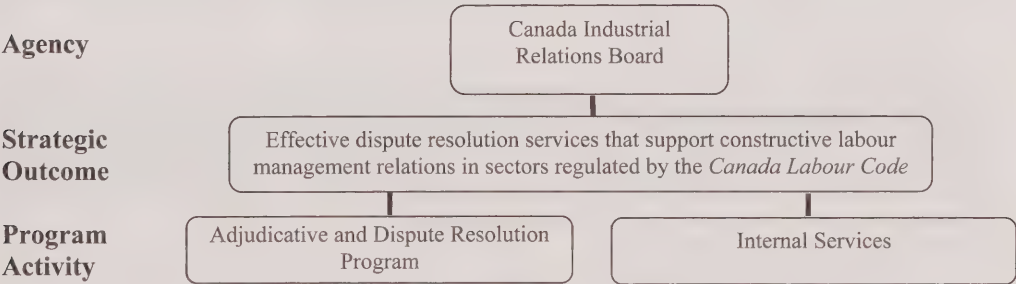
In pursuing its mandate, the CIRB seeks to achieve the following strategic outcome:

Effective dispute resolution services that support constructive labour management relations in sectors regulated by the *Canada Labour Code*

The CIRB’s strategic outcome is aligned with the government’s Economic Affairs and supports the government’s desired outcome of ensuring a Fair and Secure Marketplace through the impartial, effective and appropriate administration of the rules governing the conduct of employers and unions, in order to ensure stable labour-management relations and productive workplaces.

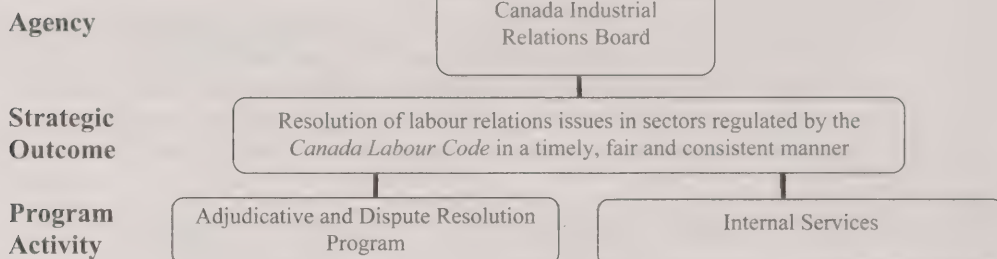
**Program Activity Architecture**

Based on its legislated mandate, the CIRB has a single strategic outcome and two program activities.



## Program Activity Architecture Crosswalk

The PAA shown above differs from the PAA provided in the Board's previous Report on Plans and Priorities. Specifically, the CIRB, in consultation with the Treasury Board Secretariat, reformulated its Strategic Outcome to better describe the benefit that the CIRB ultimately provides to Canadians. The change has no financial impact, nor does it change the Board's Program Activities. The previous PAA is shown below for comparison.



## Planning Summary

The following table provides a summary of the total planned spending for the Canada Industrial Relations Board for the next three fiscal years.

### Financial Resources (\$ thousands)

2011-12	2012-13	2013-14
13,027	13,033	13,033

The following table provides a summary of the total planned human resources for the Canada Industrial Relations Board for the next three fiscal years.

### Human Resources (Full-Time Equivalent-FTE)

2011-12	2012-13	2013-14
104	104	104

### Strategic Outcome: Effective dispute resolution services that support constructive labour management relations in sectors regulated by the *Canada Labour Code*

Performance Indicators	Targets
Number of applications/complaints resolved as a percentage of applications/complaints received	100%
Percentage of clients that are satisfied with the CIRB case management practices measured over a three-year period with a Client Satisfaction Survey	75%

Program Activities <sup>1</sup>	Forecast Spending 2010–11	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2011–12	2012–13	2013–14	
Adjudicative and Dispute Resolution Program	10,366	9,510	9,514	9,514	Fair and Secure Market Place  The CIRB promotes stable industrial relations within the industrial sectors that fall under federal jurisdiction, thus ensuring safe, fair and productive workplaces that contribute positively to the Canadian economy.
Internal Services	3,278	3,517	3,519	3,519	
<b>Total Planned Spending</b>		13,027	13,033	13,033	

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The CIRB's priorities are largely dictated by its **strategic outcome**. In the discharge of its mandate, the Board aims to be progressive, efficient and effective, as well as open and accountable. In addition to its objective of promoting and contributing to effective and stable industrial relations, the Board plans to pursue the priorities summarized in the table below.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Expeditious and fair processing of applications and complaints	Ongoing	<p>All of these priorities are linked to our sole strategic outcome:</p> <p>Effective dispute resolution services that support constructive labour management relations in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i></p> <p>and are directly linked to our main program activity:</p> <p>Adjudicative and Dispute Resolution Program</p>	<p><b>Why is this a priority?</b> Stable industrial relations contribute to Canada's economic prosperity. By resolving matters in a timely and fair manner, the CIRB directly contributes to this objective.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> To accomplish this, the CIRB will complete a review of its <i>Regulations</i> to ensure effective and efficient handling of applications and complaints; it will continue to monitor and fine-tune procedures aimed at reducing processing time for certification applications; and will actively explore opportunities to further reduce the average case disposition time.</p>

<sup>1</sup> For program activity descriptions, please access the Main Estimates online at: [www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimE.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/estimE.asp).



Successful resolution of labour relations problems through appropriate dispute resolution mechanisms	Ongoing		<p><b>Why is this a priority?</b> Being responsive to the community needs and addressing the underlying labour relations issues contributes to a stable industrial relations climate and thus has a direct positive effect on the Canadian economy.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> To achieve this, the CIRB will increase its emphasis on proactive mediation of complaints by regional staff and Board members, and will implement tracking measures to measure its success rate.</p>
An involved and well-informed labour relations community	Ongoing		<p><b>Why is this a priority?</b> As client-focused service is important to the federal government, consultations with clients will continue to be a priority for the CIRB.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> The CIRB will update and expand the information on its Website; continue to develop and disseminate regular CIRB updates to the labour relations community; and consult the community on policies and procedures.</p>
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Enhanced electronic management capabilities	New	<p>This priority is linked to our sole strategic outcome:</p> <p>Effective dispute resolution services that support constructive labour management relations in sectors regulated by the <i>Canada Labour Code</i></p> <p>and is linked to two program activities:</p> <p>Adjudicative and Dispute Resolution Program and Internal Services</p>	<p><b>Why is this a priority?</b> The ability to embrace and maximise new technologies to improve our capacity to manage information and provide excellent services to our clients is a core pillar of Public Service Renewal and is essential to CIRB's ability to achieve its strategic outcome economically, efficiently and effectively.</p> <p><b>Plans for meeting the priority</b> The CIRB will complete the implementation of e-faxing capabilities within the Board and realign business processes to manage its case files electronically. The CIRB will also develop a needs assessment and framework that will assist it in moving forward with an e-filing capability, followed by the eventual replacement of its legacy Case Management System. This will be supported by appropriate change management strategies and principles to ensure successful implementation.</p>

## **Risk Analysis**

The CIRB is a low risk agency. Financially, approximately four fifths (81%) of its \$13.0 million operating budget is for salaries and benefits. Of the remaining \$2.6 million in Operations and Maintenance (O&M), 55% is for travel and professional services, and is largely related to the processing of cases such as travel to external hearings, temporary rental of hearing rooms, interpretation services and translation of Board decisions. The Board adheres to Treasury Board policies for the expenditure of its O&M budget.

### **Operating environment**

The Board has an ongoing planning challenge in that the CIRB's sole function is to respond to the matters referred to it by unions, employers, employees and the Minister of Labour. As such, the CIRB's operational activities are driven by external demands that it can only react to rather than plan for.

The Board's workload is a function of many variables, but the economic environment and the collective bargaining cycle are key determinants of the types of cases submitted to the Board. For example, corporate mergers, acquisitions and restructuring tend to increase the demand for bargaining unit reviews, the determination of a single employer and of a sale of business. Corporate bankruptcies and insolvencies frequently result in a loss of or decrease in the level of collectively bargained salary and employment benefits, with resultant increases in duty of fair representation (DFR) and bad faith bargaining complaints. The negotiation or renegotiation of collective agreements in areas essential to public health or safety creates demand for Board investigations and rulings on maintenance of activities issues.

The state of the economy can affect the nature of the demand for Board services and the absolute number of incoming applications and complaints, which has tended to rise since the beginning of the latest recession in 2008. A significant increase in the incoming number of complex matters would severely affect the Board's ability to meet its strategic outcome.

### **Processing Time**

The Board's largest operational risk is associated with the number of applications and complaints it receives in a given year, combined with its ability to continue to reduce its backlog of cases. To mitigate this risk, priority is given to the processing and consideration of matters in which it appears that delay will pose a significant potential for adverse industrial relations consequences, or where other identifiable factors require a matter to be promptly addressed. In addition, the CIRB adopted new procedures for the processing of DFR complaints over the last few years.

This year, the CIRB will complete a comprehensive review of its *Regulations* to ensure effective and efficient handling of applications and complaints and will continue to monitor and fine-tune the processing of applications for certification. It is expected that these mitigating strategies will further reduce the time it takes to process matters, which in turn will continue to reduce the number of backlog cases.

### **Quality of Decisions**

In addition to the timeliness of decisions, a second operational risk involves the quality of the decisions. Decisions that are not based on sound legal and industrial relations principles would not only lead to flawed jurisprudence, but would also create uncertainty in the client community. It should be noted that all but two of the 97 judicial review applications heard by the Federal Court of Appeal were dismissed in the 2005–06 to 2009–10 period. This underscores the importance of the quality of Governor-in-Council appointments that are made to the Board and the experience and expertise that these appointees bring to it.

### **Corporate Management**

The CIRB, like most of the federal public service, is facing challenges with employee retention and departures due to retirement. In the next five years, almost 20% of the Board's staff is eligible to retire. What is more problematic, however, is that almost 43% of the executive group is eligible to retire over the same period. In addition, results from the Public Service Employee Survey identified issues related to career progression within the Board. As the CIRB is a small and specialized organization, the impact of staff turnover can be significant. Maintaining continuity of the Board's corporate knowledge requires sustained focus on recruitment, training and succession planning. The Board responded in 2009 by putting in place trainee positions and development programs for selected key positions critical to the Board's operations.

The Board, like all federal departments and agencies, will also have to manage its operating and salary budget in line with budget restraints, which are likely to remain in place for some time. In addition, the Administrative Services Review undertaken this past year by the government to review administrative functions and overhead costs in order to identify opportunities for additional savings may further impact the CIRB.

Like other small departments and micro-agencies, the CIRB continually faces pressure to respond to, or implement various government-wide management initiatives. The CIRB is continuing its work on several fronts, such as strengthening its accountability framework, implementing new policy requirements, and developing measures to enhance the use of technology. The CIRB will also continue to actively seek horizontal opportunities and interdepartmental partnerships, in order to achieve efficiencies. The CIRB believes this approach will mitigate the pressure caused by increased demands, while ensuring it continues to be well positioned to carry out its statutory mandate.

# Expenditure Profile



In 2008–09, the Board’s actual expenditures were slightly higher than 2009–10 due to the relocation of the Board’s regional offices in Montréal and Vancouver as a result of Public Works and Government Services Canada Initiatives. The forecasted spending for 2010–11 includes pay increases due to payments for retirements, maternity and parental leaves and other benefits adjustments prescribed by collective agreements and Treasury Board policies. It is expected that the budget restraints imposed by the government will result in a decrease of the Board’s planned spending over the planning period.

## Estimates by Vote

Estimates by Vote are presented in the 2011–12 Main Estimates, which are available at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-eng.asp>.





# SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME

## Strategic Outcome and Program Activities

**Effective dispute resolution services that support constructive labour management relations in sectors regulated by the *Canada Labour Code***

The following section describes the CIRB’s program activities and identifies the expected result, performance indicators and targets for each activity. This section also explains how the CIRB plans to meet the expected results and presents the financial and non-financial resources that will be dedicated to each program activity.

This section will contain a discussion of plans surrounding the following program activities:

- Adjudicative and Dispute Resolution Program
- Internal Services

The Board has only one key operational program activity—the Adjudicative and Dispute Resolution Program. The second program activity of the Board is to provide the internal support required to carry out the Board’s primary program.

Through its primary program, the CIRB resolves labour relations issues by exercising its statutory powers relating to the application and interpretation of Part I (Industrial Relations), and certain provisions of Part II (Occupational Health and Safety) of the *Code*. Activities include the granting, modification and termination of bargaining rights; the investigation, mediation and adjudication of complaints alleging violation of Part I of the *Code*; the determination of essential services; the exercise of ancillary remedial authority; the exercise of cease and desist powers in cases of unlawful strikes or lockouts; the settlement of the terms of a first collective agreement. The secondary program activity involves the provision of administrative services required to support these activities.

Information on both activities is provided in the tables below.

Program Activity 1: Adjudicative and Dispute Resolution Program					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2011–12		2012–13		2013–14	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
76	9,510	76	9,514	76	9,514

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Labour relations issues before the Board are resolved in a timely and consistent manner	Percentage of cases processed in less than one (1) year	75% <sup>0</sup>
	Percentage of CIRB decisions upheld by the Federal Court of Appeal	100% <sup>0</sup>
	Percentage of written decisions that are issued in less than 90 days from the date the Board reserves its decision	75% <sup>0</sup>

## Planning Highlights

The complexity and implications of the issues facing federally regulated employers and unions require the Board to judiciously apply a wide range of knowledge and skills in diverse industrial relations, labour law and administrative law contexts. The relatively stable economic environment that prevailed before the start of the current recession had resulted in a decrease in the number of cases coming before the Board. However, under the current environment, that situation has changed somewhat as we will see below. Recent reports of a 40% increase in corporate mergers and acquisitions<sup>2</sup> will undoubtedly affect the type of cases the Board will receive, and it is also possible that the number of unfair labour practice complaints will rise as a result of difficulties at the bargaining table.

Typical issues of continuing concern to the Board include:

- the acquisition and exercise of free collective bargaining rights, and the promotion of sound labour-management relations in a fair and transparent manner;
- the need to ensure that collective bargaining between employers and unions is conducted fairly and in good faith;
- determination of the levels of services required to be maintained during a work stoppage to ensure the protection of the health and safety of the Canadian public;
- the prompt consideration of situations in which illegal work stoppages are alleged;
- the need to assist companies and unions in resolving the labour relations implications of corporate mergers and acquisitions—including the determination of appropriate bargaining unit structures and representation rights.

The Board's foremost priority remains the efficient and effective delivery of its statutory mandate as set out in the *Code*, while being both transparent and accountable in its

<sup>2</sup> John Shmuel, "Canadian M&A strongest in three years", Financial Post, November 24, 2010.

decision-making process. The Board continually monitors and adjusts its processes in order to respond to workload demands.

Within this context, the Board's three main operational priorities in the coming years are to maintain the momentum of the past few years and continue reducing the case processing times; focus on successful resolution of labour relations problems through appropriate dispute mechanisms; and continue with its formal and informal consultations and engagement with the labour relations community.

To deliver on these priorities, and in consultation with the client community, the Board will complete a review of its *Regulations* and seek effective and efficient ways of handling applications and complaints, including exploring opportunities to further reduce case processing and disposition time. It will also increase its emphasis on proactive mediation of complaints by regional staff and Board members. In addition, it will continue to develop and disseminate regular CIRB updates to the labour community.

It is expected that the achievement of these priorities will simplify and/or shorten case processing measures, which will increase the number of matters that can be disposed of with a limited adjudicative capacity, thus enhancing effectiveness and efficiencies.

The Board will continue to endeavour to provide timely and legally sound decisions that are consistent across similar matters, in order to establish strong and clear jurisprudence, which in turn should reduce the likelihood of demands for reconsideration, as well as reducing the likelihood of applications to the Federal Court of Appeal for judicial review.

## **Analysis**

### **Volume of Matters**

Since the beginning of the recent economic recession, the number of applications/complaints received by the Board has remained relatively constant. In 2010–11, the number of incoming matters is expected to reach 682 compared to 695 in the previous fiscal-year (see Chart 1). While higher than the levels recorded in 2006–07 and 2007–08, this is nevertheless below the average of 902 over the 2000–01 to 2004–05 period.

With respect to the types of application/complaints received by the Board in 2010–11, there are significantly more applications for certification (up by 17) and an increase in applications for a declaration of an unlawful strike or lockout (up by 9). There are also proportionally more requests for the determination of a single employer, complaints related to the safety of employees under Part II of the *Code*, and DFR complaints. Alternatively, we expect far fewer applications for review (down by 30), including reconsiderations.

Chart 1–Volume of Matters					
	2006–07	2007–08	2008–09	2009–10	2010–11*
Received	636	633	672	695	682
Disposed	658	675	820	711	709
Pending	632	590	442	426	400
* Projection based on the first 9 months (April to December 2010)					

### Disposition of Matters

The Board is expected to resolve 709 matters in 2010–11, about the same as in the previous fiscal-year (see Chart 1). Compared to 2009–10, there are significantly more applications for certification disposed (up by 23) and a greater number of single employer applications resolved (up by 14). Applications for a declaration of an unlawful strike or lockout, complaints related to the safety of employees under Part II of the *Code*, and bargaining unit structure reviews also represent a higher proportion of disposed matters than in previous years. Alternatively, there were fewer DFR complaints resolved (down by 31), as well as applications for reconsideration (down by 13).

It should also be noted that applications for the determination of a single employer and bargaining unit structure reviews, which increased in 2010–11, are considered complex matters, along with sale of business and maintenance of activities applications. These matters typically involve numerous sections of the *Code* as well as *Charter* issues. They are both lengthier to process and require more of the Board's resources for their disposition.

Given the volume of incoming and resolved matters, the number of pending cases is expected to fall to 400 at the end of March 2011, compared to 426 the previous year (see Chart 1). This represents the lowest level of pending matters since 1986–87.

It should also be noted that the *Regulations* stipulate that certain types of matters require priority attention. These cases include requests for an interim order/decision, requests to file Board orders in Court, referrals to the Board by the Minister of Labour relating to the maintenance of activities during a legal work stoppage, applications alleging an invalid strike or lockout vote, applications for a declaration of unlawful strike or lockout, and unfair labour practice complaints alleging the use of replacement workers and dismissal for union activities. These types of matters are processed on an expedited basis. During the planned review of the *Regulations*, the Board will consider whether any other types of applications should be subject to expedited procedures.

### Processing and Disposition Time

The time required to process a file—the time spent opening, investigating, mediating, hearing, and deciding a case—is expected to drop significantly in 2010–11, to an average of 178 calendar days compared to 231 days in 2009–10 and 312 days in 2008–09.

The principal reason for the decrease in processing time is related to the resolution of a large number of backlog cases involving DFR complaints. Prior to 2007–08, DFR complaints were often set aside when more urgent matters arose. As a result, the CIRB had accumulated a significant backlog of DFR complaints, and the proportion of all pending matters grew from 25.6% in 2002–03 to almost 43% at the end of 2006–07. The



CIRB decided to seriously address this DFR backlog in 2007–08 and 2008–09. Also, the Board adopted measures to process this type of complaint more efficiently. Consequently, DFR complaints now represent 22% of all pending matters and their average processing time has declined from 459 days in 2008–09 to 221 days in 2010–11.

Other than DFR complaints, there were significant declines in the processing time of many other types of applications/complaints, most notably applications for certification and reviews.

One component of the overall processing time is the length of time required by a Board panel<sup>3</sup> to prepare and issue a decision, following the completion of the investigation and/or hearing of a matter. A panel may decide a case without a hearing on the basis of written and documentary evidence, such as investigation reports and written submissions, or may defer the decision until further evidence and information is gathered via an oral hearing.

Section 14.2(2) of the *Code* requires that a panel must render its decision and give notice of it to the parties no later than ninety days after the day on which it reserved its decision or within any further period that may be determined by the Chairperson. The Board's objective is to achieve compliance with the ninety-day time limit in a majority of the cases requiring written reasons for decision. In this respect, the Board will achieve its objective in 2010–11, as the average decision-making time is expected to drop to below 65 days, compared to 94 days in 2009–10.

### **Written Decisions**

The Board issues detailed *Reasons for decision* in matters dealing with significant labour-management issues and/or those with significant jurisprudential importance. In other matters, concise “letter decisions” help expedite the decision-making process, thereby providing more timely industrial relations outcomes for parties. The Board strives to provide timely and legally sound decisions that are consistent across similar matters in order to establish strong and clear jurisprudence. In 2010–11, the Board is expected to render 287 written decisions, about the same as in 2009–10.

### **Benefits for Canadians**

The impact of the work of the Board can be both broad-ranging and significant. The Board's decisions and mediation efforts often affect, in very tangible ways, the working lives of thousands of Canadians, the economic position of leading Canadian corporations, and the general well-being of the Canadian public. When the Board receives an application or complaint, it is usually because there is some form of unresolved conflict or problem that the parties themselves have been incapable of resolving on their own. By resolving the matter, through mediation or by issuing a decision, the Board effectively and directly contributes to improved labour-management relations in that enterprise.

---

<sup>3</sup> A panel is composed of the Chairperson or a Vice-Chairperson for single member panels and the Chairperson or a Vice-Chairperson and two Members in a tripartite panel.



However, the Board also contributes to effective industrial relations in the federal jurisdiction generally. Each time it issues a decision, the Board adds to its growing jurisprudence, which is widely disseminated to the industrial relations community. Clear and consistent jurisprudence provides an environment where potential litigants are more likely to resolve matters on their own than to bring the matter before the Board.

## Planning Highlights

The Internal Services program activity supports the CIRB's strategic outcome. It consists of the groups of activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of the CIRB, including Central Agency requirements. These groups are: management and oversight services; human resources services; financial and administrative services (including facilities, materiel and procurement services); information management services; and information technology services.

<b>Program Activity 2: Internal Services</b>					
<b>Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)</b>					
<b>2011-12</b>		<b>2012-13</b>		<b>2013-14</b>	
<b>FTEs</b>	<b>Planned Spending</b>	<b>FTEs</b>	<b>Planned Spending</b>	<b>FTEs</b>	<b>Planned Spending</b>
28	3,517	28	3,539	28	3,519

The CIRB will continue to strengthen its management practices. In line with the government's Public Service Renewal Initiative, the CIRB has instituted an integrated planning process, which involves aligning and integrating the human, as well as financial, asset and information resources required to deliver on its mandate. Recognizing that investment planning is a key element in achieving sound stewardship of its resources to support its program outcomes as well as government priorities, the CIRB will develop and incorporate a three-year investment plan in the CIRB's Integrated Business Plan.

To enhance the Board's ability to effectively and efficiently manage its Program and better serve its clients with the use of technology, in the coming year, the CIRB will focus its efforts on enhancing its capabilities for the electronic management of information, which will assist the Board in moving forward towards e-filing for CIRB clients.

## Benefits for Canadians

Specific benefits to Canadians include the following:

- resources effectively support the delivery of the CIRB's program and corporate obligations; and
- human, material and financial resources are utilized in the most economical, efficient and effective manner.

## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

### Financial Highlights

Beginning with the 2011–12 planning cycle and as per Treasury Board Secretariat requirements, all departments are now required to prepare Future-oriented Financial Statements. The future-oriented financial highlights presented within this Report on Plans and Priorities are intended to serve as a general overview of the CIRB's operations and financial position. These financial highlights are prepared on an accrual basis and are meant to strengthen accountability and transparency, as well as improve financial planning and management. The Board's Future-oriented Financial Statements can be found on the CIRB's Website at [http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport\\_eng.asp](http://www.cirb-ccri.gc.ca/publications/report-rapport_eng.asp).

These statements show a summarized net cost of operations and financial position recorded on the basis of accrual-based accounting and differ from the amounts shown in Sections I and II of the Report on Plans and Priorities, which are based on annual reference levels.

#### Future-oriented Condensed Statement of Operations

For the Year Ended March 31, 2012

(\$ thousands)

	Future-oriented 2011–12
Expenses	
Total Expenses	17,516
Revenues	
Total Revenues	1
<b>Net Cost of Operations</b>	<b>17,515</b>

This statement includes: (1) adjustments for items that affect net cost of operations but does not impact spending authorities, such as services that are provided without charge, amortization of tangible capital assets, employee severance benefits, vacation pay and compensatory leave; (2) items not affecting net cost of operations but affecting spending authorities, such as acquisitions of tangible capital assets and forecasted year end fund lapse.

## Future-oriented Condensed Statement of Financial Position

For the Year Ended March 31, 2012

(\$ thousands)

	Future-oriented 2011-12
Assets	1,704
Total assets	1,704
Liabilities	3,382
Total liabilities	3,382
Equity	(1,679)
Total	1,704

This statement includes adjustments for amounts due from the consolidated revenue fund, accounts receivable, accounts payable, advances, tangible capital assets, accrued liabilities, accrued vacation pay and compensatory leave, accrued employee severance benefits and an amount for the equity of Canada.

## Supplementary Information Tables

*All electronic supplementary information tables found in the 2011-12 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's Website at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-eng.asp>.*

- Greening Government Operations (GGO)
- Upcoming Internal Audits over the next three fiscal years

## To Contact the Board

Toll-free: 1-800-575-9696

People who use TTY should place calls with the assistance of a Bell Relay Service operator at: 1-800-855-0511

Email: [info@cirb-ccri.gc.ca](mailto:info@cirb-ccri.gc.ca)

Website: <http://www.cirb-ccri.gc.ca>







Appels sans frais : 1-800-575-9696  
Les personnes qui utilisent un ATS devraient communiquer par l'entremise d'un téléphoniste du Service de relais Bell au 1-800-855-0511  
Courriel : [info@ccri-cirb.gc.ca](mailto:info@ccri-cirb.gc.ca)  
Site Web : <http://www.ccri-cirb.gc.ca>

Pour communiquer avec le Conseil

- L'écologisation des opérations gouvernementales (EOG)
- Vérifications internes à venir (trois prochains exercices)

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2011-2012 est disponible sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada, à : <http://www.irs-sct.gc.ca/rpp/2011-2012/info/info-fra.asp>.

Tableaux de renseignements supplémentaires

Cet état prospectif comprend les rajustements pour les montants dus provenant du Trésor, les comptes débiteurs, les comptes créditeurs, les avances, les immobilisations corporelles, les charges à payer, les vacances et les congés compensatoires à payer, les indemnités de départ à payer et un montant pour les capitaux propres du Canada.

État prospectif 2011-2012	Actif	1 704
	Total de l'actif	1 704
	Passif	3 382
	Total du passif	3 382
	Capitaux propres	(1 679)
	Total	1 704

(en milliers de dollars)

État prospectif condensé de la situation financière  
Pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2012

# SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

## Principales données financières

Conformément aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor, tous les ministères et organismes sont désormais tenus de présenter des états financiers prospectifs, et ce, à compter du cycle de planification 2011-2012. Les principales données financières prospectives consignées dans le présent Rapport sur les plans et les priorités brossent un tableau de la situation financière et des frais de fonctionnement du CCRI. Elles sont préparées selon la méthode de la comptabilité d'exercice et visent à accroître la responsabilité et la transparence, en plus d'améliorer la planification et la gestion financières. Les états financiers prospectifs du Conseil se trouvent sur le site Web du CCRI à l'adresse suivante :

[http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/report-rapport\\_fra.asp](http://www.ccri-cirb.gc.ca/publications/report-rapport_fra.asp).

Les états prospectifs qui suivent présentent un sommaire du coût de fonctionnement net et de la situation financière comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice et sont différents des montants indiqués dans les sections I et II du Rapport sur les plans et les priorités, qui sont comptabilisés selon les niveaux de référence annuels.

## État prospectif condensé des opérations

Pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2012

(en milliers de dollars)

État prospectif 2011-2012		
Dépenses	Total des dépenses	17 516
Recettes	Total des recettes	1
Coût de fonctionnement net		17 515

Cet état prospectif comprend : 1) les rajustements pour les postes ayant une incidence sur le coût de fonctionnement net, mais sans incidence sur les autorisations des dépenses, comme les services fournis gratuitement, l'amortissement des immobilisations corporelles, les indemnités de départ, les indemnités de vacances et les congés compensatoires; 2) les postes sans incidence sur le coût de fonctionnement net, mais ayant une incidence sur les autorisations des dépenses, comme les acquisitions d'immobilisations corporelles et la péremption des fonds prévue à la fin de l'exercice.



- les ressources appuient efficacement la prestation du programme du CCRI et le respect de ses obligations;
- les ressources humaines, matérielles et financières sont employées de la façon la plus économique, efficiente et efficace possible.

Les Canadiens peuvent retirer des avantages précis, dont les suivants :

### Avantages pour les Canadiens

Afin d'améliorer sa capacité à gérer son programme de manière efficiente et efficace et à mieux servir sa clientèle au moyen des nouvelles technologies, au cours du prochain exercice, le CCRI concentrera ses efforts sur l'amélioration de ses capacités de gestion électronique, ce qui lui permettra d'offrir à ses clients la possibilité de déposer des documents par voie électronique.

Le CCRI continuera de renforcer ses pratiques de gestion. Conformément à l'Initiative de renouvellement de la fonction publique du gouvernement, le CCRI a mis en place un processus de planification intégré, qui inclut la coordination et l'intégration des ressources humaines, financières, des éléments d'actif et de l'information pour exécuter son mandat. Conscient que la planification de l'investissement joue un rôle clé dans la saine administration de ses ressources afin de réaliser ses résultats de programme et les priorités du gouvernement, le CCRI élaborera un plan d'investissement triennal et l'incorporera à son plan intégré des activités.

Activité de programme 2 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2011-2012			2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
28	3 517	28	3 539	28	3 519

L'activité de programme « Services internes », laquelle appuie le résultat stratégique du CCRl, est composée des groupes d'activités et de ressources administrées pour répondre aux besoins des programmes du CCRl et remplir les autres obligations de ce dernier, notamment les exigences imposées aux organismes centraux. Voici ces groupes : services de gestion et de surveillance; services des ressources humaines; services financiers et administratifs (y compris les installations, les services de gestion du matériel et d'approvisionnement); les services de gestion de l'information; et les services de technologie de l'information.

## Faits saillants de la planification

Toutefois, le Conseil contribue aussi à l'établissement de relations du travail efficaces dans les entreprises de compétence fédérale en général. Chaque décision du Conseil vient s'ajouter à sa jurisprudence de plus en plus volumineuse et diversifiée, qui fait l'objet d'une vaste diffusion dans le milieu des relations du travail. En rendant des décisions claires et uniformes, le Conseil définit un ensemble de critères et de principes sur lesquels les parties à un litige éventuel peuvent s'appuyer pour régler leurs différends eux-mêmes au lieu de solliciter l'intervention du Conseil.

Les interventions du CCRl peuvent avoir des retombées importantes et considérables. Les décisions et les efforts de médiation du Conseil ont souvent une incidence très concrète sur la vie active de milliers de Canadiens, la situation économique de grandes entreprises canadiennes et le bien-être général des Canadiens. Si le Conseil est saisi d'une demande ou d'une plainte, c'est habituellement parce qu'il y a un différend ou un problème quelconque que les parties ont été incapables de régler elles-mêmes. En réglant l'affaire, au moyen de la médiation ou en rendant une décision, le Conseil contribue de manière directe et efficace à l'amélioration des relations patronales-syndicales dans cette entreprise.

## Avantages pour les Canadiens

Le Conseil rend des *Motifs de décision* détaillés lorsqu'il s'agit d'affaires qui traitent de questions d'importance entre les syndicats et les employeurs ou qui font jurisprudence. Pour les autres affaires, le Conseil rend des décisions-lettres concises, ce qui accélère le processus décisionnel et apporte des solutions plus rapides aux parties en matière de relations du travail. Le Conseil s'efforce de rendre, de façon rapide, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie. En 2010-2011, le Conseil devrait rendre 287 décisions écrites, ou à peu près le même nombre qu'en 2009-2010.

### Décisions écrites

s'attend à ce que le temps moyen mis pour rendre les décisions chutera en deçà de 65 jours, comparativement à 94 jours en 2009-2010.



Cour, des renvois au Conseil par la ministre du Travail relativement au maintien de certaines activités durant un arrêt de travail non interdit par la loi, des demandes alléguant l'invalidité d'un vote de grève ou de lock-out, des demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal et des plaintes de pratique déloyale de travail concernant l'utilisation de travailleurs de remplacement et le congédiement pour activités syndicales. Ces types d'affaires sont traités de manière expéditive. Durant l'examen prévu du *Règlement*, le CCRJ examinera la question de savoir si d'autres types de demandes devraient faire l'objet de procédures expéditives.

### **Délai de traitement et de règlement des affaires**

Le délai requis pour traiter un dossier – le délai nécessaire pour ouvrir le dossier, faire enquête, agir comme médiateur, tenir une audience et trancher l'affaire – devrait diminuer de façon considérable en 2010-2011, pour s'établir à 178 jours civils en moyenne, comparativement à 231 jours en 2009-2010 et 312 jours, en 2008-2009.

La diminution du délai de traitement s'explique principalement par le règlement de nombreuses plaintes de manquement au DRJ faisant partie de l'arrière des affaires. Avant 2007-2008, les plaintes de manquement au DRJ étaient souvent mises de côté au profit d'affaires plus urgentes. Le CCRJ a ainsi accumulé un arrière important de plaintes de manquement au DRJ. Cet arrière, exprimé en pourcentage de toutes les affaires en instance, est passé de 25,6 % en 2002-2003 à près de 43 % à la fin de 2006-2007. Le CCRJ a décidé de prendre les grands moyens pour remédier à la situation en 2007-2008 et en 2008-2009. Le Conseil a aussi pris des mesures pour que ce type de plainte soit traité plus efficacement. Par conséquent, les plaintes de manquement au DRJ représentent maintenant 22 % du total des affaires en instance et leur délai moyen de traitement a baissé de 459 jours en 2008-2009 à 221 jours en 2010-2011.

Mis à part les plaintes de manquement au DRJ, les délais de traitement de plusieurs autres types de demandes ont diminué considérablement, plus particulièrement ceux des demandes d'accréditation et des demandes de révision.

L'un des éléments entrant dans le délai de traitement global est le temps nécessaire à un banc du Conseil<sup>1</sup> pour préparer et rendre sa décision, une fois l'enquête ou l'audition de l'affaire terminée. Un banc peut statuer sur une affaire sans tenir d'audience en s'appuyant sur les éléments de preuve écrits et les documents comme les rapports d'enquête et les observations écrites, ou il peut prendre sa décision en délibéré jusqu'à la tenue d'une audience qui lui permettra d'obtenir des éléments de preuve et des renseignements supplémentaires.

Le paragraphe 14.2(2) du *Code* prévoit que la formation rend sa décision et en notifie les parties dans les quatre-vingt-dix jours suivant la prise en délibéré ou dans le délai supérieur précisé par le président du Conseil. L'objectif du Conseil est de respecter le délai de quatre-vingt-dix jours dans la majorité des affaires qui nécessitent des motifs de décision écrits. À cet égard, le Conseil atteindra son objectif en 2010-2011, puisque l'on

<sup>1</sup> Un banc est composé du président ou d'un vice-président dans le cas des bancs constitués d'un seul membre, ou du président ou d'un vice-président et de deux membres, dans le cas d'un banc tripartite.

2006-2007 et en 2007-2008, il reste néanmoins inférieur au nombre moyen d'affaires reçues durant la période allant de 2000-2001 à 2004-2005, à savoir 902.

Pour ce qui est du type de demandes et de plaintes reçues en 2010-2011, le Conseil a reçu beaucoup plus de demandes d'accréditation (17 de plus) et davantage de demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal (9 de plus). Il y a aussi eu une augmentation, toutes proportions gardées, du nombre de demandes de déclaration d'employeur unique, de plaintes en matière de sécurité des employés fondées sur la partie II du *Code* et de plaintes de manquement au DRL. Par contre, on s'attend à ce qu'il y ait une diminution importante du nombre de demandes de révision (30 de moins), y compris de demandes de réexamen.

**Graphique 1 – Volume d'affaires**

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011*
Reçues	636	633	672	695	682
Tranchées	658	675	820	711	709
En instance	632	590	442	426	400
* Les données des prévisions sont fondées sur les neuf premiers mois (avril à décembre 2010))					

## Affaires tranchées

On s'attend à ce que le Conseil tranche 709 affaires en 2010-2011, c'est-à-dire environ le même nombre qu'au cours de l'exercice précédent (voir le graphique 1). Par rapport à 2009-2010, beaucoup plus de demandes d'accréditation (23 de plus) et de demandes de déclaration d'employeur unique (14 de plus) ont été tranchées. Les demandes de déclaration de grève ou de lock-out illégal, les plaintes en matière de sécurité des employés fondées sur la partie II du *Code* et les demandes de révision de la structure d'unités de négociation représentent aussi une plus grande partie des affaires tranchées qu'au cours des exercices précédents. Par contre, un moins grand nombre de plaintes de manquement au DRL (31 de moins) et de demandes de réexamen (13 de moins) ont été tranchées en 2010-2011.

Il convient aussi de souligner que les demandes de déclaration d'employeur unique et les demandes de révision de la structure d'unités de négociation, dont le nombre a augmenté en 2010-2011, sont considérées comme des affaires complexes, tout comme le sont les demandes de déclaration de vente d'entreprise et les demandes portant sur le maintien de certaines activités. Ces affaires concernent généralement l'application de plusieurs dispositions du *Code* de même que des questions relatives à la *Charte*. Elles prennent plus de temps à traiter et nécessitent davantage de ressources du Conseil pour être menées à terme.

Compte tenu du volume d'affaires reçues et d'affaires tranchées, le nombre d'affaires en instance devrait chuter à 400 affaires à la fin de mars 2011, alors qu'il s'établissait à 426 lors de l'exercice précédent (voir le graphique 1). Il s'agit du plus faible nombre d'affaires en instance depuis 1986-1987.

Il y a aussi lieu de souligner que le *Règlement* dispose que certains types d'affaires doivent être traités de façon prioritaire. Il s'agit notamment des demandes d'ordonnance provisoire ou de décision partielle, des demandes de dépôt d'ordonnances du Conseil à la

Depuis le début de la dernière récession, le nombre de demandes et de plaintes reçues par le Conseil est resté assez stable. En 2010-2011, on s'attend à ce que le nombre d'affaires reçues s'établisse à 682, comparativement à 695 au cours de l'exercice précédent (voir le graphique 1). Bien que ce nombre d'affaires dépasse les niveaux enregistrés en

## Volume d'affaires

### Analyse

Le Conseil continuera de s'employer à rendre, de façon rapide, des décisions fondées en droit qui sont cohérentes d'une affaire à l'autre, de manière à établir une jurisprudence fiable et bien définie et à réduire, ainsi, la probabilité de demandes de réexamen, aussi bien que la probabilité de demandes de contrôle judiciaire devant la Cour d'appel fédérale.

Le Conseil s'attend à ce que les réalisations découlant de ces priorités simplifient ou accélèrent le traitement des affaires, ce qui accroîtra le nombre d'affaires qui peuvent être tranchées malgré une capacité décisionnelle limitée, et de ce fait accroîtra l'efficacité et le rendement.

Pour respecter ces priorités, le CCRJ mènera à bien, en collaboration avec la clientèle, un examen de son *Règlement* et cherchera des moyens efficaces et efficaces de traiter les demandes et les plaintes. Il étudiera notamment les possibilités de réduire davantage les délais de traitement et de règlement des affaires. En outre, le CCRJ mettra davantage l'accent sur une médiation proactive des plaintes par le personnel des bureaux régionaux et les membres du Conseil. De plus, il continuera d'élaborer et de diffuser régulièrement des nouvelles du CCRJ au milieu des relations du travail.

Dans ce contexte, les trois priorités opérationnelles principales du Conseil pour les prochaines années sont les suivantes : soutenir le rythme des quelques dernières années et continuer de réduire les délais de traitement des affaires; mettre l'accent sur le règlement des problèmes de relations du travail à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends; poursuivre ses consultations officielles et non officielles auprès du milieu des relations du travail et donner suite à son engagement envers celui-ci.

La priorité absolue du Conseil demeure la réalisation du mandat qui lui est confié par le *Code*, et ce, de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible, tout en faisant en sorte que son processus décisionnel soit transparent et responsable. Le Conseil surveille et modifie constamment ses processus pour s'ajuster aux exigences de sa charge de travail.

- L'examen rapide des situations où il y a possibilité d'un arrêt de travail illégal;
- la nécessité de venir en aide aux entreprises et aux syndicats pour résoudre les problèmes de relations du travail découlant des fusions et acquisitions d'entreprises – notamment la détermination de structures d'unités de négociation habiles à négocier et les droits de représentation.

Activité de programme 1 : Programme de règlement et de résolution de conflits					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2011-2012		2012-2013		2013-2014	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
76	9 510	76	9 514	76	9 514

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Résolution rapide et uniforme des questions liées aux relations du travail dont est saisi le Conseil	Pourcentage du nombre d'affaires traitées en moins de un (1) an	Pourcentage du nombre de décisions du CCRI confirmées par la Cour d'appel fédérale	Pourcentage des motifs de décision écrits rendus moins de 90 jours après la date où le Conseil a pris l'affaire en délibéré.	75 %	75 %

## Faits saillants de la planification

La complexité et les conséquences des problèmes auxquels sont confrontés les employeurs et les syndicats assujettis à la compétence fédérale obligent le Conseil à appliquer judicieusement un large éventail de connaissances et de compétences en relations du travail, en droit du travail et en droit administratif dans divers contextes. Le climat économique relativement stable qui a précédé la récession actuelle avait entraîné une diminution du nombre d'affaires présentées au Conseil. Toutefois, dans les circonstances actuelles, la situation a quelque peu changé, comme on le verra ci-dessous. Comme le veulent certains rapports récents<sup>2</sup> selon lesquels les fusions et acquisitions d'entreprises ont augmenté de 40 %, il y aura certainement une incidence sur le types d'affaires présentées au Conseil, et rien n'exclut qu'il y ait une augmentation du nombre de plaintes de pratique déloyale de travail en raison de négociations collectives plus difficiles.

Les questions particulières qui continuent de retenir l'attention du Conseil comprennent :

- l'acquisition et l'exercice du droit à la libre négociation collective et l'établissement de relations du travail harmonieuses de manière juste et transparente;
- la nécessité de veiller à ce que les négociations collectives entre employeurs et syndicats se déroulent de manière juste et de bonne foi;
- la détermination des services qui doivent être maintenus durant un arrêt de travail pour protéger la santé et la sécurité du public canadien;



# SECTION II : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE

## Résultat stratégique et activités de programme

Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail*

La section qui suit décrit les activités de programme du CCRI, de même que le résultat attendu, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chaque activité. Elle explique également comment le CCRI prévoit atteindre les résultats attendus et indique les ressources financières et non financières qui seront allouées à chaque activité de programme.

La présente section contient une analyse des plans concernant les activités de programme suivantes :

- Programme de règlement et de résolution de conflits
- Services internes

Le Conseil n'a qu'une seule activité de programme principale – en l'occurrence le Programme de règlement et de résolution de conflits. La seconde activité du Conseil consiste à fournir les services de soutien interne nécessaires à l'exécution du programme principal du Conseil.

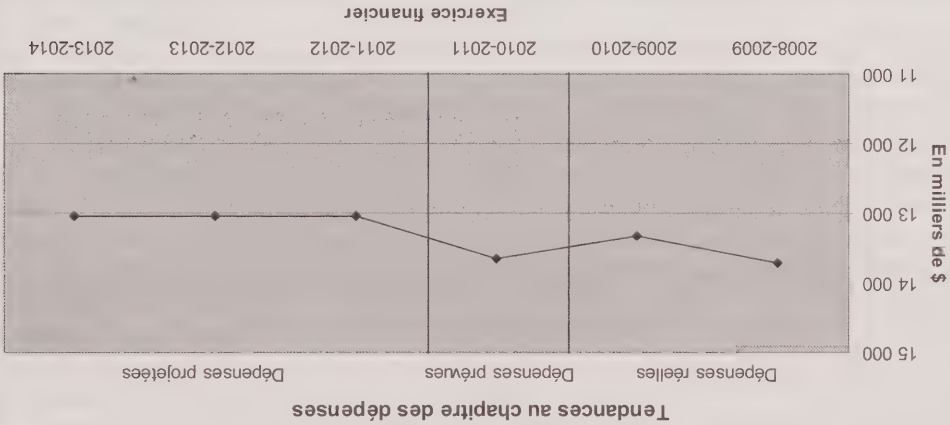
Par son programme principal, le CCRI règle des questions liées aux relations du travail en exerçant les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi relativement à l'application et à l'interprétation de la Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code*. Ses activités consistent à accorder, à modifier et à révoquer des droits de négociation; à mener des enquêtes sur des plaintes alléguant violation de la partie I du *Code*, à les trancher ou encore à régler ces plaintes au moyen de la médiation; à définir les services essentiels; à exercer ses pouvoirs de redressement connexes; à rendre des ordonnances d'interdiction en cas de grèves ou de lock-out interdits par la loi; à établir les modalités d'une première convention collective. L'activité de programme secondaire consiste à fournir les services administratifs nécessaires à l'appui de ces activités.

Les tableaux qui suivent fournissent des renseignements sur les deux activités.



l'augmentation des demandes, tout en veillant à ce qu'il reste en mesure de réaliser le mandat qui lui est confié par la loi.

## Profil des dépenses



La légère augmentation des dépenses réelles du Conseil pour l'exercice 2008-2009 par rapport à l'exercice 2009-2010 est due au déménagement des bureaux régionaux de Montréal et de Vancouver par suite de la décision de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les dépenses prévues pour 2010-2011 comprennent les augmentations salariales attribuables aux paiements provenant des départs à la retraite, des congés de maternité et parentaux et des autres ajustements d'avantages sociaux applicables conformément aux conventions collectives et aux politiques du Conseil du Trésor. On s'attend à ce que les restrictions budgétaires imposées par le gouvernement entraîneront une diminution des dépenses prévues du Conseil au cours de la période de planification.

## Budget des dépenses par poste voté

Le budget des dépenses par poste voté figure dans le Budget principal des dépenses de 2011-2012 disponible à l'adresse suivante : <http://www.lbs-scl.gc.ca/est-pre/20112012/me-bpd/info/info-fra.asp>.

Cette année, le CCRJ mènera à bien un examen exhaustif de son *Règlement* pour assurer le traitement efficace des demandes et des plaintes et continuera d'apporter des améliorations au processus de traitement des demandes d'accréditation et de la suite de près. On s'attend à ce que ces stratégies d'atténuation réduiront davantage le délai de traitement des affaires, ce qui se traduira nécessairement par une réduction de l'arriéré des affaires.

## Qualité des décisions

Le second risque opérationnel est lié à la qualité des décisions. Des décisions qui ne respectent pas les principes établis en droit et en relations du travail pourraient mener à l'établissement d'une jurisprudence non fiable en plus de semer la confusion parmi la clientèle. Il convient de noter que parmi les 97 demandes de contrôle judiciaire instruites par la Cour d'appel fédérale durant la période allant de 2005-2006 à 2009-2010, toutes ont été rejetées, sauf deux. Cela met en évidence l'importance de la qualité des personnes qui sont nommées au Conseil par le gouvernement en conseil, tout comme de l'expérience et des compétences qu'ils y apportent.

## Gestion ministérielle

Le CCRJ, à l'instar de la plupart des autres ministères et organismes fédéraux, fait face à divers problèmes tels que le maintien de l'effectif et les départs à la retraite. Près de 20 % des effectifs du Conseil seront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années. Cependant, il est plus inquiétant de noter que près de 43 % des titulaires de postes du groupe de la direction pourront prendre leur retraite au cours de cette même période. En outre, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont révélé l'existence de problèmes relatifs à l'avancement professionnel au sein du Conseil. Puisque le CCRJ est un petit organisme spécialisé, le roulement du personnel peut avoir sur lui une incidence considérable. Pour assurer la continuité du savoir institutionnel du Conseil, il faut constamment mettre l'accent sur le recrutement, la formation et la planification de la relève. En 2009, le Conseil s'est attaqué au problème en créant des postes de stagiaire et en instaurant des programmes de perfectionnement pour certains postes clés qui sont essentiels au fonctionnement du Conseil.

Comme tous les ministères et organismes fédéraux, le Conseil devra aussi gérer ses budgets de fonctionnement et salarial conformément aux restrictions budgétaires qui devraient continuer à s'appliquer encore longtemps. De plus, l'examen des services administratifs que le gouvernement a entrepris au cours du présent exercice pour analyser les fonctions administratives et les coûts indirects afin de cerner des sources d'économies supplémentaires pourrait avoir d'autres incidences sur le CCRJ.

À l'instar d'autres petits et très petits organismes, le CCRJ subit constamment des pressions pour donner suite à diverses initiatives de gestion pangouvernementales ou les mettre en œuvre. Le CCRJ poursuit son travail sur plusieurs fronts, comme le renforcement de son cadre de responsabilisation, la mise en œuvre de nouvelles exigences de politiques et l'élaboration de mesures visant à améliorer l'utilisation de la technologie. Le CCRJ continuera de chercher activement des occasions tant au moyen de possibilités horizontales que de partenariats avec d'autres ministères pour gagner en efficacité. Le CCRJ croit que cette approche atténuera la pression exercée par

Le CCRI est un organisme à faible risque. Sur le plan financier, les salaires et avantages sociaux représentent environ les quatre cinquièmes (81 %) du budget de fonctionnement de 13 millions de dollars du Conseil. Le solde de 2,6 millions de dollars, qui est dédié au budget de fonctionnement et d'entretien (F et E), est utilisé dans une proportion de 55 % pour les services professionnels et les déplacements. Ces dépenses sont essentiellement liées au traitement des affaires, y compris les déplacements nécessaires pour la tenue d'audiences externes, la location temporaire de salles d'audience, les services d'interprétation et la traduction des décisions. Le Conseil applique les politiques du Conseil du Trésor pour l'utilisation du budget de fonctionnement et d'entretien.

## Environnement opérationnel

Le Conseil doit constamment relever un défi en matière de planification en ce sens que le CCRI a uniquement pour mandat de trancher les questions que lui renvoient les syndicats, les employeurs, les employés et la ministre du Travail. Par conséquent, les activités opérationnelles du CCRI sont dictées par des demandes externes auxquelles ce dernier ne peut que réagir et qu'il n'est pas en mesure d'anticiper.

La charge de travail du Conseil dépend de bien des variables, mais l'environnement économique et le cycle de la négociation collective jouent un rôle important quant aux types d'affaires dont est saisi le Conseil. Par exemple, la fusion, l'acquisition et la restructuration d'entreprises tendent à faire augmenter le nombre de demandes de révision d'unités de négociation et de déclaration d'employeur unique et de vente d'entreprise. La faillite et l'insolvabilité d'entreprises entraînent fréquemment la perte ou la diminution des salaires et avantages sociaux négociés collectivement, et l'augmentation des plaintes de manquement au devoir de représentation juste (DRJ) et des plaintes de négociation de mauvaise foi qui en découlent. La négociation ou la renégociation de conventions collectives dans des secteurs essentiels à la santé ou à la sécurité du public entraîne des demandes d'enquêtes et de décisions sur la question du maintien de certaines activités par le CCRI.

L'état de l'économie peut influencer sur la nature de la demande de services du Conseil et le nombre total de demandes et de plaintes reçues, qui tend à augmenter depuis le début de la dernière récession en 2008. Une augmentation importante du nombre d'affaires complexes reçues nuirait gravement à la capacité du Conseil d'atteindre son résultat stratégique.

## Délai de traitement

Le risque opérationnel le plus important du Conseil est lié au nombre de demandes et de plaintes qu'il reçoit dans une année, conjugué à sa capacité de continuer à réduire l'arriéré des affaires. Pour atténuer ce risque, le Conseil traite et examine en priorité les affaires qui pourraient avoir des conséquences néfastes en relations du travail si une décision n'était pas rendue rapidement ou qui nécessitent son attention immédiate pour d'autres raisons particulières. De plus, le CCRI a adopté de nouvelles procédures pour faciliter le traitement des plaintes de manquement au DRJ au cours des quelques dernières années.

Un milieu des relations du travail engagé et bien informé	Permanente			<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>	<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>
<p>Pourquoi est-ce une priorité?</p> <p>Comme le service axé sur la clientèle est important pour le gouvernement fédéral, les consultations auprès de la clientèle resteront une priorité du CCRl.</p> <p><b>Mesures prévues pour respecter la priorité</b></p> <p>Le CCRl mettra à jour et développera l'information sur son site Web; continuera d'élaborer et de diffuser régulièrement des nouvelles du CCRl destinées au milieu des relations du travail; consultera le milieu au sujet des politiques et procédures.</p>	<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>	<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>	<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>	<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>	<p><b>Priorités en matière de gestion</b></p> <p>Amélioration des capacités de gestion électronique</p> <p>Nouvelle</p> <p>Cette priorité est liée à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i> et est liée à deux activités de programme :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits et Services internes</p>



l'établissement et le maintien de relations du travail efficaces et stables, le CCRI entend donner suite aux priorités résumées dans le tableau ci-dessous.

Description	Liens avec le résultat stratégique	Type	Priorités opérationnelles
<p><b>Pourquoi est-ce une priorité?</b></p> <p>Des relations du travail stables contribuent à la prospérité économique du Canada. En réglant les affaires de manière rapide et juste, le CCRI contribue directement à l'atteinte de cet objectif.</p> <p><b>Mesures prévues pour respecter la priorité</b></p> <p>Pour atteindre cet objectif, le CCRI mènera à bien un examen de son <i>Règlement</i> pour assurer un traitement efficace et continu des plaintes; il continuera d'apporter des améliorations à ses processus et de les suivre de près dans le but de réduire le délai de traitement des demandes d'accréditation; il examinera activement les possibilités de réduire davantage le délai moyen de règlement des affaires.</p>	<p>Toutes ces priorités sont liées à notre unique résultat stratégique :</p> <p>Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le <i>Code canadien du travail</i></p> <p>et sont directement liées à notre activité de programme principale :</p> <p>Programme de règlement et de résolution de conflits</p>	Permanente	<p>Traitement rapide et juste des demandes et des plaintes</p>
<p><b>Pourquoi est-ce une priorité?</b></p> <p>Le fait de répondre aux besoins du milieu et de traiter des questions de relations du travail sous-jacentes favorise l'établissement de relations du travail stables et a donc une incidence positive directe sur l'économie canadienne.</p> <p><b>Mesures prévues pour respecter la priorité</b></p> <p>Pour atteindre cet objectif, le CCRI mettra davantage l'accent sur une médiation proactive des plaintes par le personnel des bureaux régionaux et les membres du Conseil, et mettra en place des mesures de suivi pour mesurer son taux de succès.</p>		Permanente	<p>Règlement des problèmes de relations du travail à l'aide des mécanismes appropriés de règlement des différends</p>



Le tableau suivant donne un aperçu du total de ressources humaines prévues pour le Conseil canadien des relations industrielles pour les trois prochains exercices.

Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

2011-2012	104	104
2012-2013	104	104
2013-2014	104	104

Indicateurs de rendement		Objectifs
Résultat stratégique : Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le Code canadien du travail		
Nombre de demandes et de plaintes réglées exprimé en pourcentage du nombre de demandes et de plaintes reçues	100 %	
Pourcentage des clients qui sont satisfaits des pratiques de gestion des affaires du CCRl, mesuré sur une période de trois ans au moyen d'une enquête sur la satisfaction de la clientèle.	75 %	

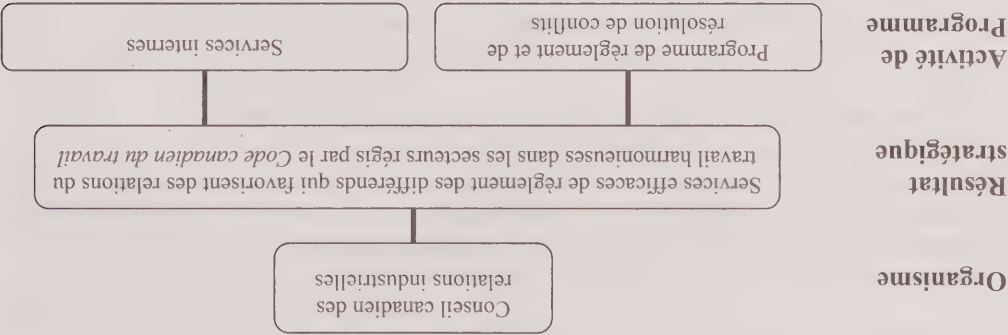
Activités de programme	Prévisions de dépenses 2010-2011	Dépenses prévues			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2011-2012	2012-2013	2013-2014	
Programme de règlement et de résolution de conflits	10 366	9 510	9 514	9 514	Marché équitable et sécurisé Le CCRI favorise l'établissement de relations du travail stables dans les secteurs industriels qui relèvent de la compétence fédérale, assurant ainsi le maintien de milieux de travail sûrs, équitables et productifs qui apportent une contribution positive à l'économie canadienne.
Services internes	3 278	3 517	3 519	3 519	
Total des dépenses prévues		13 027	13 033	13 033	

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Les priorités du CCRl sont dictées en grande partie par son **résultat stratégique**. Dans la réalisation de son mandat, le Conseil veut être progressif, efficace et transparent, de même que responsable. En plus de son objectif visant à favoriser

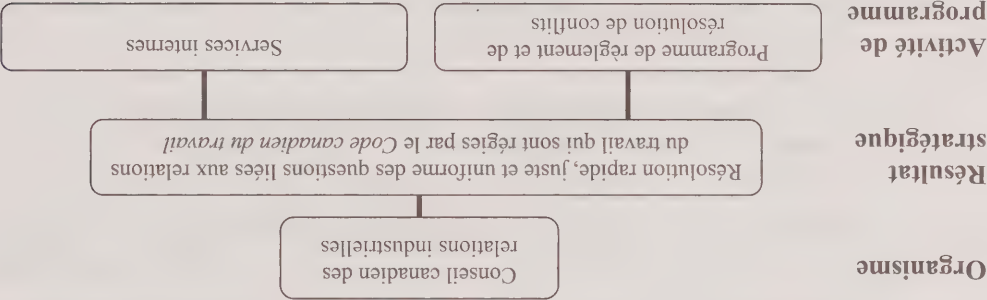
\* Vous pouvez consulter la description des activités de programme en accédant au Budget principal des dépenses en ligne au <http://www.lbs-sci.gc.ca/esi-pre/index-fra.asp>.

**Architecture des activités de programme**  
 Étant donné le mandat que lui confie la loi, le CCRI a un seul résultat stratégique et deux activités de programme.



**Tableau de concordance de l'AAP**

L'AAP présentée ci-dessus diffère de celle qui figurait dans le dernier Rapport sur les plans et les priorités du Conseil. De fait, après avoir consulté le Secrétaire du Conseil du Trésor, le CCRI a reformulé son résultat stratégique pour qu'il décrive mieux les avantages que le CCRI fournit aux Canadiens. Cette modification n'a aucune incidence financière et elle ne change rien aux activités de programme du Conseil. L'ancienne AAP est présentée ci-dessous à titre comparatif.



**Sommaire – Planification**

Le tableau suivant donne un aperçu du total des dépenses prévues pour le Conseil canadien des relations industrielles pour les trois prochains exercices.

**Ressources financières (en milliers de \$)**

2011-2012	2012-2013	2013-2014
13 027	13 033	13 033

Le résultat stratégique du CCRI s'accorde avec les Affaires économiques du gouvernement et contribue à l'atteinte du résultat souhaité par celui-ci : assurer la mise en place d'un marché équitable et sécurisé par l'administration impartiale, appropriée et efficace des règles régissant la conduite des employeurs et des syndicats, pour assurer des relations du travail stables et des milieux de travail productifs.

Services efficaces de règlement des différends qui favorisent des relations du travail harmonieuses dans les secteurs régis par le *Code canadien du travail*

**Résultat stratégique**  
Pour réaliser son mandat, le CCRI tente d'atteindre le résultat stratégique suivant :

## Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP)

- trouver des solutions aux problèmes de relations du travail en déterminant la cause et la nature du litige et en appliquant les mécanismes appropriés de règlement des différends, dont la recherche des faits, la médiation et le processus décisionnel;
  - mener ses activités de manière juste, rapide et uniforme;
  - consulter la clientèle sur son rendement et sur l'élaboration de politiques et de pratiques;
  - faire connaître son rôle, ses processus et sa jurisprudence en entretenant des contacts avec la clientèle et en utilisant divers moyens pour communiquer l'information;
  - diriger ses activités et gérer ses ressources en appliquant des principes de saine gestion financière, en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* ainsi que les politiques et directives des organismes centraux.
- Le Conseil s'est fixé un certain nombre d'objectifs stratégiques pour réaliser son mandat :

Le Conseil a quatre bureaux régionaux situés à Dartmouth, Montréal, Toronto et Vancouver, et deux bureaux satellites, dont un à Ottawa et l'autre à Winnipeg. Ces bureaux sont dotés de professionnels des relations du travail et d'équipes chargées de la gestion des affaires. Chaque bureau régional est dirigé par un directeur régional, qui relève du directeur exécutif à Ottawa.

Canadiens, d'un océan à l'autre. La diversité, la portée géographique et l'importance nationale des activités menées dans le secteur privé de compétence fédérale contribuent au caractère unique de la compétence exercée par le gouvernement fédéral et du rôle du CCRI.

Le rôle du Conseil consiste à exercer ses pouvoirs conformément aux dispositions et au préambule du *Code*, où il est dit que le Parlement estime « que l'établissement de bonnes relations du travail sert l'intérêt véritable du Canada en assurant à tous une juste part des fruits du progrès ». À cette fin, le Conseil cherche à répondre aux besoins du milieu des relations du travail d'un bout à l'autre du Canada.

## Organisation du Conseil

Le *Code* prévoit que le Conseil doit être composé du président, d'au moins deux vice-présidents à temps plein, d'un maximum de six membres à temps plein (dont trois représentent les employeurs et trois représentent les employés) et de membres à temps partiel (représentant, en nombre égal, les employés et les employeurs) nécessaires pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités. Tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil : le président et les vice-présidents, pour un mandat maximal de cinq ans, les membres, pour un mandat maximal de trois ans. Le Conseil se compose actuellement de la présidente, de cinq vice-présidents à temps plein et de deux vice-présidents à temps partiel, ainsi que de six membres à temps plein et de deux membres à temps partiel. Les renseignements concernant les membres du Conseil sont affichés à l'adresse suivante :

[http://www.ccri-cirb.gc.ca/about-apropos/members-membres/index\\_fra.asp](http://www.ccri-cirb.gc.ca/about-apropos/members-membres/index_fra.asp).

La présidente est la première dirigeante du Conseil et c'est à elle qu'incombe la supervision et la direction des activités du Conseil, à savoir :

- l'attribution et la réattribution aux bancs des affaires dont le Conseil est saisi;
- la composition des bancs et la désignation des vice-présidents chargés de les présider;
- la détermination des dates, heures et lieux des audiences;
- la conduite des travaux du Conseil;
- la gestion des affaires internes du Conseil;
- les fonctions du personnel du Conseil.

L'administration centrale du Conseil se trouve dans la région de la capitale nationale. L'appui au Conseil est assuré par le directeur exécutif, qui relève directement de la présidente. Le directeur exécutif est responsable des activités régionales, de la gestion des affaires, des services à la clientèle et de la gestion intégrée et des services financiers. Les Services juridiques fournissent de l'aide juridique aux membres du Conseil et sont dirigés par l'avocat général, qui relève directement de la présidente du Conseil.

## SECTION I : APERÇU

### Raison d'être, responsabilités et organisation du Conseil

#### Raison d'être

Le Conseil canadien des relations industrielles (le CCRI ou le Conseil) a pour mandat de favoriser l'établissement et le maintien de relations du travail harmonieuses dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale par l'administration impartiale, appropriée et efficace de la loi qui régit les syndicats et les employeurs dans le cadre de leurs activités de représentation et de négociation. Pour s'acquitter de son mandat, le Conseil s'emploie à aider le milieu des relations du travail au Canada à trouver des solutions constructives à ses différends, de manière juste et rapide.

#### Responsabilités

Le CCRI est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application de la Partie I (Relations du travail) et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail) du *Code canadien du travail* (le *Code*). Le Conseil a été établi en janvier 1999 pour remplacer l'ancien Conseil canadien des relations du travail, dans le cadre du remaniement de la partie I du *Code*.

La partie I du *Code* établit le cadre de la négociation collective - de l'acquisition et de l'extinction des droits de négociation - des pratiques déloyales de travail et de la protection de l'intérêt public en cas d'arrêts de travail ayant une incidence sur les services dits essentiels.

Le CCRI, qui exerce ses pouvoirs dans l'ensemble des provinces et des territoires, régit les relations du travail des entreprises fédérales qui sont actives dans les secteurs suivants :

- la radiodiffusion
- les banques à charte
- les services postaux
- les aéroports et le transport aérien
- le transport maritime et la navigation
- le transport interprovincial ou international par route, par chemin de fer, par traversier ou par pipeline
- les télécommunications
- la manutention du grain ainsi que l'extraction et le traitement de l'uranium
- la plupart des activités des secteurs public et privé au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest
- certaines entreprises des Premières nations
- les sociétés d'État fédérales (notamment l'Énergie atomique du Canada limitée et les musées nationaux)

La compétence fédérale s'exerce sur environ 800 000 employés et leurs employeurs et englobe des entreprises qui ont un impact économique, social et culturel important sur les





Je suis heureuse de présenter au Parlement et aux Canadiens et Canadiennes le Rapport sur les plans et les priorités du Conseil canadien des relations industrielles pour l'exercice 2011-2012.



Le Conseil canadien des relations industrielles (le Conseil) est un tribunal quasi judiciaire indépendant et représentatif chargé de l'interprétation et de l'application du *Code canadien du travail* (le *Code*), Partie I (Relations du travail), et de certaines dispositions de la Partie II (Santé et sécurité au travail). La partie I du *Code* établit le cadre de la négociation collective dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale. Dans l'exercice de son mandat, le Conseil a l'obligation de favoriser l'établissement de relations du travail fructueuses entre les employeurs assujettis à la compétence fédérale et les syndicats qui représentent leurs employés.

Le climat économique instable des deux dernières années a eu une incidence limitée sur la charge de travail du Conseil. Le nombre d'affaires reçues est resté stable, mais les affaires plus complexes représentent une fraction un peu plus importante du volume d'affaires reçues qu'au cours des exercices précédents. Cela n'a pas empêché le Conseil de poursuivre ses efforts en vue de réduire le nombre de plaintes et de demandes en instance et de diminuer le temps mis pour rendre ses décisions. Je suis heureuse de signaler que nos efforts à cet égard ont été fructueux. On s'attend à ce que le nombre d'affaires en instance aura chuté à 400 d'ici le 31 mars 2011. Cela représente le plus bas niveau d'affaires en instance depuis l'exercice 1986-1987. De plus, le délai moyen de traitement devrait diminuer à 178 jours d'ici la fin de 2010-2011, alors qu'il atteignait 312 jours en 2008-2009.

Bien que je sois très heureuse de ces améliorations, le Conseil n'a pas l'intention de relâcher ses efforts. La priorité du Conseil pour 2011-2012 sera de poursuivre ses efforts en vue de réduire le délai moyen de traitement des nouvelles affaires pour éviter l'apparition d'un nouvel arrière. À cette fin, le Conseil concentrera ses efforts sur une gestion efficace des affaires et des mécanismes de règlement des différends qui favorisent le règlement positif des conflits. Le Conseil mènera aussi à bien un examen du *Règlement de 2001 sur le Conseil canadien des relations industrielles* (le *Règlement*) afin de le clarifier, de le moderniser et de le simplifier ainsi que d'améliorer davantage la gestion des affaires qui lui sont présentées pour qu'il rende une décision. Un volet important de ce processus d'examen consistera à consulter les membres du milieu des relations du travail pour obtenir leur point de vue, ce qui permettra de mieux répondre à leurs besoins. Je suis extrêmement fière des réalisations des vice-présidents, des membres et du personnel du Conseil. J'anticipe avec enthousiasme le prochain exercice au cours duquel nous envisagerons de nouvelles façons de faire et mettrons l'accent sur des initiatives qui permettent d'établir de bonnes relations du travail et favorisent des relations patronales-syndicales stables dans le secteur privé relevant de la compétence fédérale.

Elizabeth Macpherson  
Présidente



# Table des matières

1	Message de la présidente .....
3	SECTION I : APERÇU .....
3	Raison d'être, responsabilités et organisation du Conseil .....
5	Résultat stratégique et architecture des activités de programme (AAP) .....
6	Tableau de concordance de l'AAP .....
6	Sommaire – Planification .....
7	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique .....
10	Analyse des risques .....
12	Profil des dépenses .....
12	Budget des dépenses par poste voté .....
13	SECTION II : ANALYSE DE L'ACTIVITÉ DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE .....
13	Résultat stratégique et activités de programme .....
14	Faits saillants de la planification .....
15	Analyse .....
15	Volume d'affaires .....
16	Affaires tranchées .....
17	Délai de traitement et de règlement des affaires .....
18	Décisions écrites .....
18	Avantages pour les Canadiens .....
18	Faits saillants de la planification .....
19	Avantages pour les Canadiens .....
21	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES .....
21	Principales données financières .....
22	Tableaux de renseignements supplémentaires .....
22	Pour communiquer avec le Conseil .....

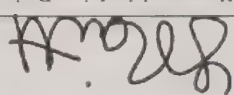




**Conseil canadien des relations  
industrielles**

**2011-2012**

**Rapport sur les plans et les priorités**

  
L'honorable Lisa Raitt  
Ministre du Travail

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits ultérieurs. Le Parlement devra adopter ces crédits afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par résultat stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les projets de transformation, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont portés sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé trois fois par année, soit un premier document en mai, un deuxième à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de trois budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année.

Le budget des dépenses de même que le budget fédéral du ministère des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.lbs-sct.gc.ca>.

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de  
Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa (Ontario) KIA 0S5

Téléphone : 613-941-5995  
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé pour désigner tant les hommes que les femmes.



**Conseil canadien  
des relations industrielles**  
**Budget des dépenses  
2011-2012**

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités













3 1761 11548957 7